



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención de Título de:

INGENIERO DE EMPRESAS.

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO, QUE SIRVA COMO INSTRUMENTO BASE PARA
EL DIRECCIONAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA LÁCTEOS URQUIZO DE LA PARROQUIA
CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Ángel Urquizo Yaguarshungo

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.

Se certifica que La tesis titulada “**PROPUESTA DE UN MODELO DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, QUE SIRVA COMO INSTRUMENTO BASE PARA EL DIRECCIONAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LÁCTEOS URQUIZO DE LA PARROQUIA CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, fue realizada en su totalidad por su autor: Ángel Urquizo Yaguarshungo y revisada por los suscritos, por lo tanto se autoriza su presentación.

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
DIRECTOR DE TESIS.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO DE TESIS.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Ángel Urquizo Yaguarshungo.

AGRADECIMIENTO.

Primeramente quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida, salud y guiado por el camino del éxito; a cada uno de los que son parte de mi familia. A mis PADRES, en especial a mi ESPOSA y mi querido hijo. Por siempre haberme dado sus fuerzas y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mi tribunal de tesis Ing. Diego Barba Bayas Director y miembro Ing. Víctor Cevallos, quienes a lo largo de éste tiempo me han orientado con sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de mi tesis, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis profesores que tuvieron ese espíritu para enseñar y que forman buenos profesionales en especial Ing. Fernando Veloz e Ing. Gustavo Camelos.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a todas las personas que integran la Facultad de Administración de Empresas, quienes nos ayudaron a formarnos buenos profesionales.

Por último a la Empresa Lácteos Urquizo su Gerente Luis Urquizo, por el apoyo y respaldo recibido en todo éste tiempo que realice mi tesis. Gracias a todos.

DEDICATORIA.

Dedico este importante proyecto de tesis primeramente a Dios todo poderoso a mi esposa y a mi hijo. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi esposa y a mi hijo, quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Ángel Urquizo Yaguarshungo.

ÍNDICE GENERAL

Título	Página
Portada.....	I
Certificación de tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice general.....	V
Índice de anexos.....	VII
Índice de gráficos.....	VIII
Índice de cuadros.....	VIII

CAPÍTULO I

Marco Teórico.

1. Introducción.....	01
1.1. Tema.....	03
1.2. Problema.....	03
1.2.1. Planteamiento del problema.....	03
1.2.2. Formulación del problema.....	04
1.3. Justificación del problema.....	04
1.4. Objetivos.....	05
1.4.1. Objetivo general.....	05
1.4.2. Objetivos específicos.....	05
1.5. Identificación de la empresa.....	06
1.5.1. Delimitación espacial.....	07
1.6. Antecedentes de la propuesta.....	08
1.7. Importancia.....	08
1.8. Beneficio.....	09
1.9. Administración de talento humano.....	09
1.9.1. El departamento de de talento humano.....	09
1.9.2. Funciones del departamento de talento humano.....	10

1.9.2.1. Organización y planificación de personal.....	10
1.9.2.2. Selección y contratación de personal.....	10
1.9.3. Administración de personal.....	11
1.9.3.1. Selección y formación de contratos.....	11
1.9.3.2. Contenido de un contrato.....	12
1.9.3.3. Tipos de contrato.....	13
1.9.4. Nóminas y seguros sociales.....	14
1.9.4.1. El salario.....	14
1.9.4.2. La nómina.....	15
1.9.4.3. Formación de talentos humanos.....	15
1.9.5. Relaciones laborales.....	16
1.9.5.1. Los sindicatos y los representantes de los trabajadores.....	16
1.9.5.2. Delegados de personal.....	17
1.9.5.3. Comité de empresa.....	17
1.9.5.4. Negociación colectiva.....	17
1.9.6. Control de personal	18
1.9.7. Gestión del conocimiento.....	18
1.9.8. Seguridad e higiene en el trabajo.....	19
1.9.9. Importancia de la administración del talento humano.....	20
1.9.9.1. Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano.....	21
1.9.9.1.1. Influencia de la filosofía de la alta administración.....	22
1.9.9.1.2. Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal...22	
1.9.10. El capital humano y competencias.....	25
1.9.10.1 Conceptos básicos.....	25
1.9.10.2 Capital humano.....	26
1.9.10.3 Gestión por competencia.....	27
1.9.10.4 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa.....	27
1.9.11. Marco conceptual	28

CAPÍTULO II

Análisis situacional de la empresa Lácteos Urquiza.

2. Antecedentes.....	31
2.1. Reseña histórica.....	31
2.1.1. Actividad.....	33
2.1.2. Ubicación.....	33
2.1.3. Cantidad de trabajadores.....	34
2.1.4. Personería jurídica.....	34
2.1.4.1. Base legal.....	35
2.1.5. Objetivo general.....	35
2.1.5.1. Objetivo específico.....	36
2.1.6. Finalidad.....	36
2.1.7. Filosofía institucional.....	37
2.2. Como se expresa la industria láctea en el Ecuador	38
2.3. Análisis de indicadores microeconómicos para la industria	39
2.3.1. Proveedores.....	39
2.3.2. Competencia.....	40
2.3.3. Fijación de precios.....	41
2.3.4. Clientes.....	42
2.3.5. Sustitutos.....	43
2.4. Fuerzas políticas.....	44
2.4.1. Con respecto al gobierno local.....	44
2.4.2. Con respecto al gobierno nacional.....	44
2.4.3. Con respecto al gobierno mundial.....	44
2.5. Como se expresa los lácteos en Cebadas.....	44
2.5.1. Producción de leche en Cebadas.....	45
2.5.2. Las competencias.....	46
2.5.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	46
2.5.4. Entrada potencial de nuevos consumidores.....	46
2.5.5. Poder de negociación de los proveedores.....	47
2.5.6. Poder de negociación de los consumidores.....	47

2.6. Capacidad y fuentes para financiamiento.....	48
2.7. Análisis foda.....	48
2.7.1. Diagnostico externo (foda) y diagnostico interno (foda).....	50
2.7.2. Componentes del análisis “foda”.....	53
2.8. Costos de producción de los productos.....	57
2.8.1. valor en el mercado P.V.P.....	58
2.8.2. Rentabilidad probable.....	58
2.9. Calificación organizacional.....	58
2.9.1. Talento humano en Lácteos Urquizo.....	58
2.9.2. Talento humano necesarios para la estructura de una política de gestión de talento humano.....	59
2.9.3. Llant de Lácteos Urquizo	60
2.9.4. Misión.....	61
2.9.5. Visión.....	61
2.9.6. Principios fundamentales.....	62
2.9.7. Valores fundamentales.....	62
2.9.8. Políticas.....	63
2.9.9. Slogan.....	64
2.9.10. Logotipo.....	64
2.10. Estructura Organizacional.....	65
2.10.1. Niveles.....	66
2.10.2. Directivo.....	66
2.10.3. Asesor.....	66
2.10.4. Operativo.....	67

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, QUE SIRVA COMO INSTRUMENTO BASE PARA EL DIRECCIONAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LÁCTEOS URQUIZO DE LA PARROQUIA CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

3. Introducción.....	68
3.1. Departamento de talento humano.....	69
3.2. Flujograma de las funciones del departamento de talento humano.....	71
3.3. Talento humano de Lácteos Urquizo.....	72
3.4. Nomina de Lácteos Urquizo.....	72
3.5. Departamento de talento humano.....	73
3.5.1 Estructura orgánica del departamento de talento humano de Lácteos Urquizo.....	73
3.5.2. Organigrama propuesto de talento humano de Lácteos Urquizo.....	75
3.5.3. Descripción del puesto de trabajo del departamento de talento humano...	78
3.5.4. Características de clase.....	80
3.5.4.1. Cualidades intelectuales.....	80
3.5.4.2. Conocimientos.....	81
3.5.4.3. Cualidades morales.....	81
3.5.4.4. Cualidades sociales.....	82
3.5.4.5. Cualidades físicas.....	82
3.6. Recursos físicos.....	82
3.6.1. Infraestructura.....	82
3.6.2. Ambiente de trabajo.....	83
3.7. Recursos económicos-financieros.....	83
3.7.1. Sueldos.....	83
3.7.2. Beneficios legales.....	85
3.7.3. Suministros y materiales de oficina.....	85
3.7.4. Equipos, muebles y enseres de oficina.....	86
3.8. Políticas de gestión de talento humano.....	86
3.8.1 Política de provisión de talento humano.....	87
3.8.2 Políticas de aplicación de talento humano.....	88
3.8.3 Políticas de mantenimiento de talento humano.....	88
3.8.4 Políticas de desarrollo de talento humano.....	89
3.8.5 Políticas de control de los talento humano.....	90
3.8.6. Sueldos y beneficios.....	90
3.9. Motivación y capacitación.....	91

3.9.1. Las necesidades humanas e incentivos.....	91
3.9.2. Incentivos.....	92
3.9.2.1. Servicios generales.....	93

CAPÍTULO IV

Manual de administración de talento humano para la empresa Lácteos Urquizo

4. Introducción.....	95
4.1. Funciones básicas.....	100
4.2. Análisis de puesto de trabajo.....	101
4.2.1. Observación.....	103
4.2.2. Entrevistas.....	103
4.2.3. Cuestionario.....	103
4.3. Integración.....	104
4.4. Reclutamiento.....	104
4.4.1. Tipos de reclutamiento.....	105
4.4.2. Reclutamiento interno.....	105
4.4.2.1. Ventajas y desventajas de reclutamiento interno.....	105
4.4.3. Reclutamiento externo.....	106
4.4.3.1. Ventajas y desventajas de reclutamiento externo.....	107
4.5. Selección.....	107
4.5.1. Entrevistas.....	109
4.5.2. Las Pruebas.....	109
4.5.2.1. Pruebas de conocimiento o capacidad.....	109
4.5.2.2. Pruebas psicométricas.....	109
4.5.2.3. Assessment center.....	110
4.5.3. Investigaciones o verificación de datos y referencias en el proceso de selección.....	110
4.5.4. Examen médico.....	111
4.5.5. Decisión de contratar.....	111
4.6. Contratación.....	111
4.7. Orientación.....	112
4.8. Inducción / preparación.....	113

4.9. Capacitación.....	114
4.10 Evaluación.....	116
4.10.1. Objetivos Fundamentales.....	116
4.11. Plan Carrera.....	117
4.11.1 Objetivos principales.....	118
4.12. La motivación.....	119
4.13. Higiene y seguridad en el trabajo.....	121
4.14. Ausentismo.....	122
4.15. Otras funciones básicas.....	123
4.15.1. De los ascensos y rotación de funciones.....	123
4.15.2. Las jornadas laborales.....	124
4.15.3. Sanciones por faltas injustificadas.....	127
4.15.4. Permisos de salida.....	128
4.15.5. Deberes, derechos y prohibiciones.....	130
4.15.5.1. Deberes.....	130
4.15.5.2. Derechos.....	131
4.15.5.3. Prohibiciones.....	131
4.15.6. Vacaciones licencias y permisos.....	134
4.15.7. Calendario de vacaciones.....	135
4.15.8. Régimen disciplinario.....	136
4.15.9. Amonestación escrita.....	136
4.16. Manual de funciones de la empresa Lácteos Urquizo.....	138
4.16.1 Junta directiva.....	138
4.16.2. Gerente.....	140
4.16.3 Departamento Financiero.....	142
4.16.4. Departamento de producción.....	143
4.16.5 Transportistas.....	146
4.16.6 Operario.....	147
4.16.7. Jefe del departamento de talento humano.....	148

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones.....	151
5.1. Conclusiones.....	151
5.2. Recomendaciones.....	153
5.3. Resumen.....	154
5.4. Summary.....	155
6. Bibliografía.....	156
Anexos.....	161

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Etiquetas.....	161
2.	Certificado MAGAP	162
3.	Permiso Ministerio Salud.....	163
4.	Primer cuestionario de descripción de puestos de trabajo.....	164
5.	Segundo cuestionario de descripción.de puestos de trabajo.....	167
6.	Requerimientos del puesto de trabajo.....	172
7.	Ficha técnica de descripción de puestos de trabajo.....	177
8.	Solicitud de trabajo	178
9.	Evaluación del personal.....	182
10.	Modelo de reglamento interno.....	187
11.	Un formato para elaborar el plan de carrera de los empleados es el siguiente.....	213
12.	Modelo de contrato de trabajo.....	215
13.	Modelo de contrato de trabajo.....	222

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Página
1.	Provincia de Chimborazo.....	07
2.	Interior de la organización FODA.....	50
3.	Planta Lácteos Urquizo.....	61
4.	Logotipo 1 de Lácteos Urquizo.....	64
5.	Logotipo 2 de Lácteos Urquizo.....	65
6.	Organigrama estructural actual Lácteos Urquizo.....	67
7.	Funciones del talento Humano	71
8.	Organigrama estructura propuesto Lácteos Urquizo	75
9.	Organigrama funcional	78
10.	Sueldo básico Ecuador 2013	84
11.	Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	91
12.	Esquema de las funciones y técnicas del talento humano.....	98
13.	Estructura orgánica propuesta Lácteos Urquizo.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Diagnóstico foda.....	50
2.	Matriz foda.....	54
3.	Costos de producción.....	57
4.	Esquema de preguntas directrices de las funciones del talento humano.....	70
5.	Nómina de Lácteos Urquizo	72
6.	Esquema de las funciones del talento humano.....	97
7.	Ventajas y desventajas de reclutamiento interno.....	105
8.	Ventajas y desventajas de reclutamiento interno.....	107

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO.

1. Introducción.

La gestión de Talento Humano en un establecimiento lechero es un trabajo amplio, arduo y permanente, en donde no existen recetas. Los equipos de trabajo comprometidos se construyen día a día al igual que un ambiente de eficiencia y bienestar laboral.

“La pérdida de talentos humanos valiosos es algo que los establecimientos lecheros no deberían permitirse. Una vez que tenemos a las personas todos los esfuerzos deben estar destinados a conservarlos y potenciar su capacidad laboral y calidad de vida” (RAMOS, Juan. 2009).

¿Quién hace eficiente una Empresa o departamento de producción?

- Las inversiones
- Las nuevas tecnologías
- La genética
- La administración
- Los técnicos que asesoren
- Los obreros.

Todas estas categorías en su conjunto forman una cadena de variables que pudieran llegar hasta el infinito. Pero hay una y solo una que interviene en todas el HOMBRE, por lo que se considera al talento Humano como factor clave en el proceso productivo o técnico según sea en una empresa.

En la actualidad las grandes empresas a nivel mundial se preocupan por el trato que brindan a sus empleados proporcionándoles mejores condiciones dentro y fuera de la empresa, basándose en las políticas de la empresa y en las leyes del gobierno que le rija logran proporcionar la estabilidad y apoyo de sus empleados. Gracias a estas políticas las empresas han crecido y a la vez brindan su experiencia para mejorar la relación que existe con el talento humano que es tan importante dentro de la empresa.

En Ecuador, las diferentes leyes que el gobierno ha ido introduciendo, obligan a cualquier empresa que ejerce sus actividades en el país cumpla con normas con respecto al trato que la empresa tiene con sus empleados, y así brindarles beneficios que garanticen la seguridad y estabilidad de sus empleados en base a las leyes.

La empresa de Lácteos Urquizo (L.U.), la cual lleva seis años reclutando, personal necesario para la conformación de grupos de trabajos colaborativos y organizados que llevan a cabo las actividades productivas de la empresa, está buscando la forma de avanzar a la velocidad con la que el mundo y el país está avanzado.

Lácteos Urquizo (L.U.), busca brindar a sus empleados las mejores condiciones laborales que garanticen su seguridad y estabilidad dentro y fuera de la empresa.

Motivo por el cual se lleva a cabo esta investigación; que espera proporcionar una herramienta que permita mejorar la relación y trato de Lácteos Urquizo (L.U.) con sus empleados garantizando su seguridad, crecimiento, estabilidad dentro y fuera de la empresa y así aumentar el grado de excelencia, tomando en cuenta las diferentes buenas prácticas que tienen las grandes empresas a nivel local, nacional y mundial.

1.1. Tema.

“Propuesta de un modelo de Política de Gestión de Talento Humano, que sirva como Instrumento base para el Direccionamiento y Administración del Talento Humano en la Empresa Lácteos Urquizo de la Parroquia Cebadas, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo”.

1.2. Problema.

1.2.1. Planteamiento del Problema.

La presente investigación está dirigida a implementar una política de gestión de talento humano en la empresa Lácteos Urquizo (L.U.), que permita una estructura de personal que asegure un funcionamiento óptimo del talento humano.

La empresa Lácteos Urquizo, se encuentra ubicada en Turquí s/n y Juan Montalvo de la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo. El universo de estudio lo conforma la empresa Lácteos Urquizo con sus 16 colaboradores entre operativos y administrativos.

1.2.2. Formulación del Problema.

¿Al implementar la propuesta de un modelo de política de gestión de talento humano en la empresa Lácteos Urquizo, se proyecta mejorará la productividad y el desempeño de los trabajadores en la empresa?

1.3. Justificación del Problema.

Una de las ventajas para cualquier empresa que tiene a mejorar la eficiencia y productividad de sus factores productivos, está en la Administración técnica de su Talento Humano.

Al no contar con el departamento de T.H. La Empresa sobrevive solo por la voluntad de los dueños que innovan las técnicas y procedimientos que tienden a la generación de valor en la empresa.

Por tanto Lácteos Urquizo requiere reorientar, sus equipos de gestión en la perspectiva de poner en claro, los roles funciones, sistemas de evaluación, del desempeño y resultados, administrar con jerarquía y sobre todo con motivación del talento humano, para crear un adecuado clima laboral que permita a la empresa, enfrentar aun nuevos retos de mercado, desarrollando productos y procesos, en fin de contar con talento humano motivando eficientemente un mejor rendimiento y posicionamiento de la empresa.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Implementar un modelo de propuesta de Política de Gestión de Talento Humano, que sirva como instrumento base para el direccionamiento y administración del Talento Humano en la Empresa de Lácteos Urquizo de la Parroquia Cebadas, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Efectuar un diagnóstico de la empresa en especial de su actual Talento Humano.
- Elaborar un manual orgánico funcional.
- Elaborar los procedimientos del actual personal que se requieren.
- Diseñar una adecuada política de incentivos para mejorar la calidad de vida laboral dentro de la empresa.

1.5. Identificación de la Empresa.

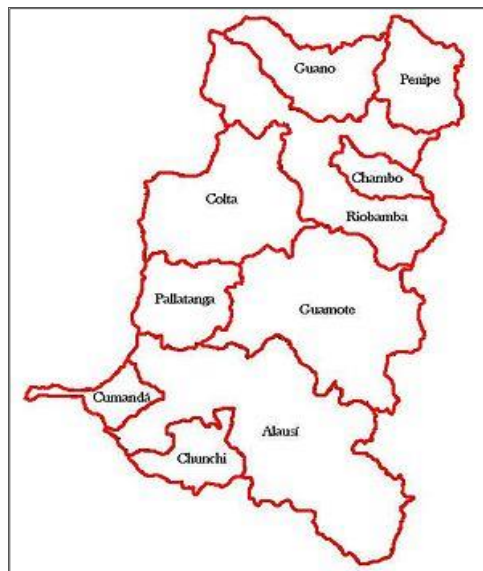
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Lácteos Urquizo
R.U.C.:	0601784481001
AÑO DE CREACIÓN:	05 marzo del 2008
NOMBRES DEL PROPIETARIOS:	Sra. Yaguarshungo Naigua Juliana / Sr. Luis Urquizo.
CAPITAL DE INICIO:	10.000 Dólares americanos
PAÍS:	Ecuador
PROVINCIA:	Chimborazo
CANTON:	Guamote
PARROQUIA:	Cebadas
DIRECCION:	Turquí s/n y Juan Montalvo
TELEFONOS:	00 593 3 2-315-039
ACTIVIDAD:	Elaboración y Comercialización de productos lácteos derivados de leche.
TAMAÑO:	Microempresa.

1.5.1. Delimitación Espacial.

Empresa Lácteos Urquizo de la parroquia Cebadas, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo. Los Límites físicos del mercado en La provincia de Chimborazo poseen una superficie cercana a los 6.000 km². Se encuentra en la zona Centro del país, son tomados los límites provinciales ya que Lácteos Urquizo elabora y comercializa en Riobamba y Guamote, se encuentra limitada.

- Al norte con la provincia de Tungurahua,
- Al oeste con la provincia de Bolívar,
- Al sur con las provincias de Cañar y Guayas,
- Al este con la provincia de Morona Santiago.

Gráfico N° 1: Provincia de Chimborazo



Fuente: Wikipedia¹: Archivo Chimborazo JPG

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Chimborazo.JPG>

1.6. Antecedentes de la Propuesta.

El talento humano, dentro de toda empresa es un factor indispensable para el buen desenvolvimiento de todas las demás funciones administrativas internas. Por tal razón considerar al personal humano como la herramienta principal motivo de análisis en la presente investigación, en la cual se nota la preocupación de sus representantes y personeros quienes conocen empíricamente que invertir esfuerzos económicos, tecnológicos y materiales requiere del auspicio de la técnica moderna y los conocimientos científicos y de un Pre-profesional en la administración de empresas, cuyo aporte evidentemente se verán mejoradas las capacidades de productividad de la empresa.

1.7. Importancia.

Es indispensable el elemento de integración principal de los colaboradores: la empresa, está conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de la empresa, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de los objetivos planteados.

1.8. Beneficios.

Con la Implantación de un modelo de propuesta de una política de gestión de Talento Humano, los principales beneficiarios en forma directa serán los dueños y los colaboradores de la empresa, los proveedores y clientes de manera indirecta los distribuidores y el estado gubernamental, al obtener mejores resultados.

1.9. Administración de Talento Humano.

1.9.1. Departamento de Talento Humano.

Departamento de talento humano está formado para conseguir los siguientes objetivos:

1. Seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita.
2. Proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo.
3. Aspirar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

En las empresas pequeñas las funciones del departamento de talentos humanos son ejecutadas por una sola sección incluida en otros departamentos, en las empresas grandes el departamento de talento humano puede ser muy complejo y estar formado por diversas secciones, por ejemplo:

- Organización y planificación personal.
- Selección y contratación de personal.
- Administración de personal.
- Formación de Talentos Humanos.
- Relaciones laborales.
- Control de personal.
- Gestión de conocimiento.

1.9.2. Funciones del departamento de Talento Humano.

1.9.2.1. Organización y Planificación de Personal.

Consiste en planificar las plantillas en función de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades.

1.9.2.2. Selección y Contratación de Personal.

Para realizar una buena selección se deben seguir varios pasos:

- Determinar el perfil exacto de la persona idónea que ha de ocupar la vacante o el nuevo puesto de trabajo.
- Reclutar candidaturas. Que se puede hacer mediante una selección interna, o bien de forma externa a la empresa, si se amplía la plantilla. Para buscar a una persona de fuera de la empresa se recurre a la publicación de anuncios, a las oficinas de trabajo, etc.
- Realizar el proceso de selección de la persona. Se conoce a la persona interesada.
- Elegir a la persona que haya mostrado la mayor adecuación al puesto de trabajo que se ofrece.
- Realizar la contratación definitiva de la persona si durante el periodo de prueba correspondiente ha respondido a las expectativas previstas.

1.9.3. Administración de Personal.

Esta función consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa.

1.9.3.1. Selección y Formación de Contratos.

Una vez que ha terminado el proceso de selección de personal, la empresa ha de incorporar legalmente a la persona elegida mediante el contrato.

Un contrato de trabajo es un acuerdo de voluntades entre una empresa y un trabajador, mediante el cual éste se compromete a prestar personalmente a la empresa sus servicios retribuidos, a actuar bajo su dirección y a cederle, desde el comienzo, el resultado que obtenga con su actividad. De esta definición podemos destacar los siguientes aspectos:

- Los sujetos del contrato son dos: el trabajador y el empresario.
- El trabajador presta personalmente a la empresa sus servicios.
- La dirección y organización de funciones corre por cuenta del empresario.
- Los frutos del trabajo pertenecen al empresario.
- El trabajador trabaja a cambio de una remuneración.

Hay diversos tipos de contrato.

1.9.3.2. Contenido de un contrato.

Según el capítulo II de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (LET), un contrato ha de hacer mención a los siguientes aspectos:

- a. El periodo de prueba.
- b. La duración.
- c. El contenido de la prestación laboral.
- d. El salario y los complementos salariales.
- e. El tiempo del trabajo

1.9.3.3. Tipos de contrato.

Contrato de trabajo por tiempo indefinido. No fijan una fecha determinada para la extinción de la relación laboral.

Contrato de trabajo de duración determinada. Es aquel contrato en que las partes fijan una fecha determinada para la extinción de la relación laboral, a menos que se prorrogue.

Entre los contratos de duración determinada se incluyen los contratos estructurales, los coyunturales, los formativos y otros menos corrientes. En este apartado vamos a estudiar los contratos formativos, ya que son los más frecuentes entre los jóvenes. Contrato de carácter formativo es aquel que permite que los jóvenes sin preparación se formen para poder desarrollar un oficio o puesto de trabajo cualificado. Existen dos tipos de contratos formativos: el contrato en prácticas y el contrato para la formación.

- El contrato en prácticas. Su objetivo es la prestación de un trabajo retribuido que permita al trabajador aplicar y perfeccionar sus conocimientos y facilitarle una práctica adecuada al nivel de los estudios cursados.
- El contrato para la formación. Su objetivo es que el trabajador adquiriera la formación teórica y práctica que lo capacite para desarrollar adecuadamente un oficio o un puesto de trabajo calificado.

1.9.4. Nóminas y seguros sociales.

Otra tarea de la función de administración es la realización de todos los trámites que hacen referencia a las nóminas y a los seguros sociales.

1.9.4.1. El salario.

El salario² El salario es el pago que en forma periódica recibirá un trabajador de parte de su empleador en concepto y a cambio de los servicios prestados y por los cuales fue previamente contratado por él. O sea, está es la base a respetar a rajatabla, de parte de las dos partes, es decir, si yo no cumplo con mi parte como empleada, llego tarde, falto y hago a la mitad mis tareas.

- Salario mínimo interprofesional. Es el salario que fija el Gobierno según registro oficial Composición del salario. El salario está compuesto por el salario base y por los complementos salariales.
- Pagas extraordinarias. Los trabajadores tienen derecho al menos a dos pagas extraordinarias. Una se hace efectiva en Navidad y la otra en el mes que se haya pactado.

1.9.4.2. La nómina.

La nómina es el recibo individual justificante del pago de los salarios que se entrega al trabajador como liquidación de su salario. La hoja de salarios está compuesta de las siguientes partes:

- Encabezamiento. Figuran los datos de la empresa y del trabajador.

² <http://www.definicionabc.com/general/salario.php>

- Devengos. Son las cantidades que recibe el trabajador por diferentes conceptos. Constituyen el salario bruto, que está formado por percepciones salariales.
- Bases de cotización a la Seguridad Social. Son unas cantidades determinadas en función de las retribuciones que recibe el trabajador por cuenta ajena.
- Deducciones. Del importe total devengado por los trabajadores, la empresa ha de efectuar una serie deducciones, entre las cuales destacan las cotizaciones a la Seguridad Social y la retención a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Esta cantidad es ingresada por la empresa en la agencia Tributaria en nombre del trabajador.
- Total a percibir. Es la diferencia entre el total devengado o salario bruto y el total de las deducciones. Este resultado forma el salario neto o líquido.

1.9.4.3. Formación de talentos humanos.

La formación de talento humano permite que el personal de la empresa pueda adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. La vertiginosa evolución tecnológica actual obliga a que la formación del trabajador sea continua. Esto quiere decir que la formación no acaba nunca para una persona en el terreno laboral.

Esta formación puede efectuarse en la propia empresa, si ésta tiene un tamaño adecuado para rentabilizarla, o bien en otros niveles, como las confederaciones de empresarios, escuelas privadas de formación o administraciones públicas.

En la actualidad existen ayudas a las empresas para promover que inviertan en formación.

1.9.5. Relaciones laborales.

Son las actividades que relacionan a la empresa con los trabajadores. Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo.

1.9.5.1. Los sindicatos y los representantes de los trabajadores.

El sindicato es una asociación de trabajadores creada para defender sus intereses comunes. La misión de los sindicatos es defender y hacer triunfar las reivindicaciones económicas, sociales y políticas de sus miembros. La libertad sindical es uno de los derechos básicos de los trabajadores.

1.9.5.2. Delegados de personal.

Son los representantes de los trabajadores en las empresas o centros de trabajo que tienen entre 10 y 50 trabajadores. Los delegados de personal pueden ser: uno, en empresas o centros de hasta 30 trabajadores, y tres, en empresas de 31 a 49 trabajadores.

1.9.5.3. Comité de empresa.

Es el órgano representativo y colegiado del conjunto de los trabajadores de las empresas que tienen 50 o más trabajadores. El número de componentes del comité de empresas depende del total de trabajadores.

1.9.5.4. Negociación colectiva.

La negociación colectiva es el proceso encaminado a conseguir un acuerdo entre trabajadores y empresarios, sobre las condiciones en que va a desarrollarse la actividad en un centro de trabajo, empresa o grupo de empresas.

1.9.6. Control de personal.

El Departamento de Talento Humano controla las actividades que se realizan, gestiona la motivación del personal y evalúa los resultados obtenidos con la intención de solucionar los posibles errores.

1.9.7. Gestión del conocimiento.

El conocimiento es uno de los principales activos de cualquier empresa y hoy día es un instrumento básico de gestión empresarial, una nueva forma de entender y gestionar las organizaciones, que tiene como objetivo aumentar su eficiencia y productividad.

La gestión del conocimiento se ocupa de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento organizacional.

El objetivo es que todo el conocimiento que existe en una empresa pueda ser utilizado por quien lo necesite para actuar de la manera adecuada en cada momento.

1.9.8. Seguridad e higiene en el trabajo.

La prevención de riesgos laborales es la actividad que tiene por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo para elevar el nivel de protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

- Este objetivo se logra a través del conjunto de actuaciones que deben realizar:
- Empresarios. Deben evaluar los posibles riesgos, intentar evitarlos y planificar y aplicar la actividad preventiva.

- Trabajadores. Deben velar por su propia seguridad, salud y por la de terceros.
- Fabricantes, importadores, suministradores de maquinaria, equipos, productos y útiles de trabajo. Todos ellos deben informar convenientemente de la correcta utilización.
- Las administraciones públicas. En este campo, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y las comunidades autónomas desarrollan un conjunto de actuaciones que tiene como fin la prevención de los accidentes de trabajo.

Independientemente de las actuaciones de los distintos agentes que intervienen, debemos recordar que el responsable último de la normativa de seguridad e higiene es el empresario.

1.9.9. Importancia de la administración del talento humano.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una empresa, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración

de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

1.9.9.1. Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal.

Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos

conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

1.9.9.1.1. Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la empresa.

1.9.9.1.2. Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se

puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

1.9.10. El capital humano y competencias.

1.9.10.1. Conceptos básicos.

Capital³: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

- Humano: relativo al hombre o propio de él.
- Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos
- Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

³ Monografias.com/trabajos 34

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del TT HH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

1.9.10.2. Capital Humano.

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso.

En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

1.9.10.3. Gestión por competencia.

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

1.9.10.4 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

1.9.11. Marco conceptual.

Actividad: Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado. Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en una unidad o función.

Capacitación: Entrenamiento al personal, el mismo que cubrirá el aprendizaje y la aplicación de nuevas técnicas, carencias que pudieren haber en la formación individual o actualizará conocimientos adquiridos por los trabajadores.

Clima laboral: Factor que diagnostica el ambiente interno de trabajo, analizando las relaciones laborales existentes que influyen en el funcionamiento de la empresa.

Competencias: Son todas aquellas características personales como conocimientos, destrezas, habilidades, etc., requeridas para desempeñar las labores con eficacia.

Contratación: Incorporar al trabajador a la empresa.

Evaluación: Seguimiento del rendimiento laboral.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Valor numérico de medición en el desempeño de los procesos del Sistema de Gestión de Talento Humano.

Inducción: Ambientar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo y la estructura de la empresa.

Perfil del cargo: En el sistema de gestión de Talento Humano, es la descripción de todas las competencias esenciales para obtener valor agregado en el desempeño de un cargo en particular.

Procesos: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Reclutamiento: Proceso de captación de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto de trabajo.

Selección: Fase de escogimiento de la persona idónea, en base a los candidatos calificados en el proceso de reclutamiento, utilizando los sistemas más idóneos.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Talento humano: Es el ser humano visto desde una perspectiva moderna, donde el desarrollo de sus competencias individuales sea el capital que agrega valor a la empresa.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS URQUIZO.

2. Antecedentes.

2.1. Reseña histórica.

El 20 de abril del 2006 inicia sus actividades como una asociación de mujeres conformado por quince socias luego de dos años de muchas dificultades y problemas internos y no existe apoyo por parte de las cuatro socias quedaron el señor Luis Urquizo junto a su familia toma la difícil y dura decisión de separar y formar su propia empresa. En un local arrendado durante un año y medio. El 5 de marzo del 2008 se da inicio como Lácteos Urquizo. En el año 2010 se inaugura la nueva construcción amplia segura de Lácteos Urquizo.

Durante ese tiempo Lácteos Urquizo se dedica a la elaboración de un solo producto, el queso de 750g. Posteriormente en la nueva planta amplia y moderna inició la producción de los productos que actualmente brinda en total 8, como son; queso de 500g, 750g, 900g, 1000g, Sopa, Bloque (50 litros), mozzarella de Bola, mozzarella rectangular y Yogurt.

Junto al crecimiento en la elaboración de diferentes productos también inicio la distribución y comercialización a las diferentes ciudades del país como: Riobamba, Machala, Huaquillas, Milagro, Babahoyo y Guayaquil, siendo gratamente aceptados por la clientela.

Lácteos Urquizo recepta aproximadamente 4.000 litros de leche al día, al mes 120.000 litros mismos que son utilizados para la elaboración de los productos que dan como resultado un total de producción de 23.000 quesos que salen al mercado nacional.

La empresa cuenta actualmente con equipos y maquinaria moderna, un caldero 15 HPI capacidad de 7. 000 litros diarios, cinco ollas de doble fondo, cuatro mesas de acero inoxidable, dos bombas de leche y suero, dos descremadora, una yogurtera de 120 litros, cámara fría contenido de 3.000 quesos. Planta amplia y segura con una construcción de 300m², para la elaboración de un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Al ser una empresa relativamente nueva, Lácteos Urquizo, tiene problemas estructurales, administrativos, de personal y de gestión en general, que se han venido acumulando debido a la limitada administración que ha sido de forma empírica, gracias a la experiencia del Sr. Luis Urquizo en calidad de gerente propietario, se apoyado con una contadora y un administrador, seis trabajadores de planta, seis transportistas. La planta ha tenido más de treinta trabajadores, que no han sido estables por diferentes motivos.

Lácteos Urquizo, tiene como principal competidor al Cebadeñito con 30 años de trayectoria en el mercado con franquicia del Salinerito de Guaranda, que abarca la producción de leche 15% de un total de 18.000 litros de leche, pero a la confianza de la gente que confía en Lácteos Urquizo abarca una producción del 20% del total. La parroquia Cebadas cuenta con 25 pequeñas queserías y los más principales competidores, podemos mencionar y destacar los siguientes:

- Rio Cebadas.
- Lácteos Lema.
- Lácteos Cebadas.
- Holstin.
- Mushuk Yuyay.

Por eso y muchos motivos se ha visto en la necesidad urgente de proponer una propuesta de política de gestión de talento humano que permita brindar la

solución adecuada a esos problemas para seguir en el mercado y aportar a su comunidad.

2.1.1. Actividad.

LU, se dedica a la elaboración de productos derivados de la leche, iniciando con la elaboración de quesos con los que se ha introducido en el mercado nacional proporcionando el queso en sus diferentes presentaciones.

2.1.2. Ubicación.

Lácteos Urquizo, se encuentra ubicado Parroquia Cebadas – Cantón Guamote – Provincia de Chimborazo en las calles Tarquí s/n y Juan Montalvo.

2.1.3. Cantidad de trabajadores.

Lácteos Urquizo, cuenta con quince trabajadores que están distribuidos de la siguiente manera:

- 6 trabajadores en planta
- 1 Jefe de Producción
- 6 transportistas
- 1 administrador
- Contadora y
- Gerente.

2.1.4. Personería jurídica (leyes, reglamentos)

“Lácteos Urquizo” forma parte de la Corporación de Queseras Rurales de la Parroquia Cebadas, razón por la cual se rige en algunas normas y disposiciones

de esta asociación; en la actualidad se encuentran afiliados 10 empresas en la rama de lácteos, los mismos que se dividen de la siguiente manera, 2 dedicados a la elaboración completa de los derivados de la leche, 8 dedicados a elaborar un solo producto.

2.1.4.1. Base legal.

Lácteos Urquizo, es una empresa de hecho, representada legalmente por su gerente propietario Sr, Luis Urquizo Tene. La Empresa Lácteos Urquizo entra en funcionamiento a partir del 05 de marzo del año 2008 con fecha de emisión 30/05/2008 del Ministerio de Salud Pública, con fecha 30 de diciembre del 2010 aprueba Agro Calidad. Se encuentran en los anexos 2, anexo 3.

2.1.5. Objetivo General.

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus Tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas.

Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

2.1.5.1. Objetivo Específico.

Es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado

y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

2.1.6. Finalidad.

La finalidad para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

2.1.7. Filosofía institucional.

El recurso humano llamado hoy en la actualidad talento humano es el principal motor de generación de cambios de una empresa es tanto así que si vemos la conformación del Balanced Score Card veremos que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base de todas las otras perspectivas (procesos internos, cliente y financiera) pero para esto debemos tomar en cuenta que se necesitan tres factores importantes que son:

1. Conocimiento
2. Tecnología
3. Ámbito laboral.

La sumatoria de estos tres factores permiten desarrollar al talento humano y ahí es donde se deben preguntar técnicos y ganaderos (empresarios) ¿Hemos realizado un análisis de los empleados por habilidades y competencias?, ¿Cuántas veces los capacitamos al año?, ¿cuánto han aprendido?, ¿tienen las herramientas y tecnología necesarias para realizar sus trabajo?, ¿Se encuentran en un ambiente cómodo y amigable en sus trabajo?, ¿tienen sentido de pertenencia?, etc.

Cuando se potencializa el talento humano de una empresa ésta puede generar la maximización de los procesos y subprocesos productivos por lo tanto minimizar los costos y por ende ser más eficientes generando eficacia, efectividad y productividad.

Nos enorgullecemos de comprender los problemas y necesidades de la sociedad. Lácteos Urquiza está comprometida a lograr la excelencia y la buena calidad del producto. Nuestros clientes son nuestra mejor posesión y estamos dedicados a satisfacer sus necesidades de alimentación.

2.2. Como se expresa la industria láctea en el Ecuador.

La producción de leche en el Ecuador se calcula que la leche cruda que se produce en el país es alrededor de 4'600.000 litros día, que alcanza para un tercio de población ecuatoriana, que según el último Censo es de 14'400.000 personas.

De esta forma la producción de leche sólo alcanza para 5 millones de personas, y los 9 millones restantes no consumen o lo hacen escasamente, indicó Rafael Vizcarra, director ejecutivo del CIL.

Para cubrir este déficit en el consumo hay dos variables: la primera es lograr una mayor producción de leche en el Ecuador, para abastecer con procesados a la población.

Existen 25 compañías según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de estos más del 90 % se encuentran en la Sierra ecuatoriana, y se dedican a la producción de leche pasteurizada, quesos, yogurt, además una gran parte de la producción lechera se comercializa cruda en el mercado informal y representa el 60% más que en el mercado formal.

Las empresas que procesan Leche son: Industrias Lácteas Tony S.A. Leche Cotopaxi Lecocen CIA. De economía mixta, Proloceki S.A. Ind. Lácteas Chimborazo, Inleche, Florap S.A. Productos Lácteos Cuenca S.A.Prolacem, Heladosa S.A. Indulac. De Cotopaxi CIA Ltda., Eskimo S.A.

Industria Láctea S.A. La producción nacional se divide así: 35% se oferta cruda, 23% para alimentación de terneros, 42% para la industria láctea, 17% para fabricación de yogurt y quesos, 14% para pasteurización y el 11% para la producción artesanal de derivados.

2.3. Análisis de indicadores microeconómicos para la industria

2.3.1. Proveedores.

El Ecuador se precia por ser ganadero en su extensión, y el principal proveedor para las pasteurizadoras son los ganaderos ya que todos los productos elaborados son a base de leche.

“El principal crecimiento del sector ganadero, se presenta en la región oriental la cual duplica su aporte a la producción, ya que pasa de 4% en 1974 a 8% en el año 2000 y 15 en el 2012, En el caso de la Sierra y la Costa, estas muestran una disminución de su aporte a la producción nacional, puesto que, mientras en 1974 contribuían respectivamente con 76% y 20%, para el año 2000 su aporte cae a 73% y 19% respectivamente y en el año 2012 75 y 23% , aunque en valores absolutos ambas hayan crecido⁴”

Además otro de los insumos necesarios para la pasteurización de leche y elaboración de productos lácteos son los envases, los más utilizados son los distribuidos por Flexiplast S.A., que es una empresa líder en la producción y comercialización de soluciones de empaques plásticos flexibles de serie de películas de barrera FLEXI-VAC MLK ha sido especialmente diseñada para ser utilizada para el envasado aséptico de leche.

2.3.2. Competencia.

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, correspondiente a 2010, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales.

De estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Durante el último quinquenio, y gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras Empresas como PURA CREMA, PARMALAT CEDI, INDUSTRIAS LACTEASTONY, CHIVERIAS, ALPINA, REY

⁴ SALTOS N./ VÁZQUEZ S. L. 2009-2010

LECHE, y la Planta Pulverizadora de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), implementada durante el año 2002, que no se encuentra aún en funcionamiento.

2.3.3. Fijación de precios.

Para el año 2013 existe un precio referencial fijado por el Gobierno del Eco. Rafael Correa a nivel nacional. El Ministerio de Agricultura anunció el incremento del precio de venta al público del litro de leche, pasa de 75 a 80 centavos.

Además sostuvo que desde hace cuatro meses analizaron estos valores y mediante el Acuerdo Ministerial 394, se estableció que el precio de sustentación a los productores pase de 0,39 a 0,42 centavos. Por cada litro de leche.

Diego Vizcaíno, director de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (Agro calidad), explicó que en caso de que se incumplan los precios se confiscará la leche y se sancionará al dueño del producto.

Sobre el precio de otros productos lácteos, la funcionaria indicó que la industria es la que se encargará de fijarlos.

El litro de leche pasteurizada en funda es vendida a 0,80 centavos; y la leche UHT (triple pasteurizada) en funda negra tiene un costo de 0,80 centavos, y en envase tetra pack, 0,80 centavos el litro. De acuerdo a la disposición del decreto ejecutivo N° 1623.

Debido a que los precios de leche se encuentran en un rango establecido por el gobierno nacional los demás productos derivados de la leche se han visto afectados directamente con el alza del litro de leche.

En el país existe un alto consumo de estos productos, como por ejemplo existen variedades en yogurt y cada una de las empresas productoras ofrecen una gama de yogures que van desde frascos pequeños de 200 gm (con sin cereal), hasta de 1 y 2 litros; y sus precios están desde los 0,55 dólares hasta los 4,50 dólares.

La comercialización de yogures a nivel regional, tanto en la Sierra como en la Costa, se comparan por su venta que representa el 87%. En Guayaquil se consume el 99,6%, más yogur que en Quito que se consume el 97,6%.

2.3.4. Clientes.

La mayoría de la personas en el Ecuador consumen productos lácteos, especialmente leche de diferentes tipos, como descremada que se consume en un 10%, semidescremada un 29%, entera con un 56% y leches de sabores con un 5%.

El consumo per cápita de leche en el Ecuador es de 85 litros anuales por habitante, esto es aproximadamente 0,23 litros diarios por persona lo quiere presenta casi una taza de leche por habitante de acuerdo al último foro del lechero.

El cliente posee una predisposición de compra que se basa en el precio, de esta forma se divide al consumidor de lácteos de la siguiente manera el 19% de la población ecuatoriana se comporta de manera economista, es decir busca el menor precio sin importar la calidad, el 26% se comporta de manera racional quiere decir que busca optimizar su compra de manera que al momento de comprar puede acoger marcas nuevas que satisfagan sus necesidades, y un 56% es marquista el cual buscar productos de marca sin cohibirse mucho por el precio que pueda pagar, esto se debe porque la mayoría de los productos lácteos no poseen gran diferencia entre precios.

Esto significa que existe un mercado constante con clientes potenciales y permanentes a los cuales “Lácteos Urquiza” debería enfocarse para aumentar sus clientes.

2.3.5. Sustitutos.

Los productos sustitutos que pudieran afectar a la demanda de lácteos pudieran ser una amplia variedad de leches vegetales como "leches" de arroz, avena, almendras, avellanas, sésamo o chufas. Otro producto sustituto es la leche en polvo que posee casi el mismo contenido proteínico que la leche pasteurizada, leches en fórmula que son utilizadas principalmente para niños y lactantes. Mientras que para el yogurt existe un sustituto que es el yogurt a base de soya pero este no representa amenaza ya que es muy poco promocionado en el Ecuador.

Entre las marcas mayormente conocidas de sustitutos se encuentran “La Vaquita” leche en polvo, yogurt de soya Toni. Yogurt de soya Nestlé, pero esto no poseen tanta acogida como sus otras líneas de productos.

2.4. Fuerzas Políticas.

Tenemos Gobiernos (Local, Nacional, Mundial).

2.4.1. Con respecto al Gobierno Local, podemos mencionar como oportunidad a las gestiones realizadas por el prefecto de la provincia, la nueva apertura de vías Riobamba macas.

2.4.2. Con respecto al Gobierno Nacional. Otorgamiento de créditos a bajos intereses por el gobierno nacional para microempresas y una gran facilidad para acceder a la misma ya que está ubicada en una zona rural.

2.4.3. Con respecto al Gobierno Mundial. Otorgamiento de convenios, descuentos, y subsidios de aranceles, impuestos de importación para poder acceder a los insumos y maquinaria para la producción.

2.5. Como se expresa los lácteos en Cebadas.

Cebadas, es una parroquia situada, entre las estribaciones de la Cordillera Central. Pueblo prehistórico. Paso de los pueblos orientales hacia el callejón interandino. Guarguallag, Ichubamba, Atillo, Cecel y otras comunidades indígenas forman parte de esta parroquia.

Cebadas es una parroquia rural perteneciente al Cantón Guamote de la Provincia de Chimborazo; se encuentra desde los 78° 27 hasta los 78°39; longitud oeste, y a 1°52; hasta los 2°06; de latitud sur. Está a 15 Km. al este de la parroquia matriz Guamote y a 18 Km. al sureste del cantón Riobamba. El 90% corresponde a población rural indígena y el 10% restante corresponde a la parte urbana poblada por indígenas y mestizos. Dentro de la parroquia se encuentran diferentes organizaciones sociales.

Entre los platillos típicos mencionados en cada comunidad tenemos: Papas con cuy, arroz de cebada con leche, ornado de cerdo y borrego, sopa de quinua con papas y nabo, machica (Cebada calentada en tiesto y molida), habas tostadas, mote, choclo con queso, papas hervidas con choclo queso y habas tiernas, sopa de quinua con carne de cerdo, la exquisita trucha y chaguarmishqui (zumo de penco). Como se puede observar en el menú diario se encuentran los lácteos en diferentes presentaciones.

2.5.1. Producción de Leche en Cebadas.

En la parroquia Cebadas la mayor parte de la población se dedica a la producción de leche y unos pocos a la producción agropecuaria, se produce alrededor de

18.000 litros de leche diarios el 70% el total de producción se distribuye en las 25 queserías artesanales y dos industrias lactes como el Cebadeñito y Lácteos Urquizo. El 30% son distribuidos a Guamote y Riobamba.

2.5.2. Las Competencias.

AMBIENTE COMPETITIVO.- Empresas competidoras. Podemos mencionar y destacar que nuestras principales competencias son:

- El Cebadeñito nuestro principal competidor ya que está en el mercado más de 30 años
- Rio Cebadas
- Lácteos Lema
- Lácteos Cebadas
- Holstin
- Lácteos Zabala.

2.5.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

La empresa no se encuentra en capacidad de desarrollar productos sustitutos ya que es una microempresa artesanal para lo cual requeriría de capital para invertir en maquinaria, materia prima, personal con conocimiento del producto a producirse, etc. Los productos que actualmente están apareciendo en el mercado.

2.5.4. Entrada potencial de nuevos consumidores.

Según la información que obtuvimos en la Corporación de Queseras Rurales de la Parroquia Cebadas y el Ministerio de Salud Pública, el mercado potencial de “Lácteos Urquizo” es amplio, debido a que un número notorio de habitantes

prefiere nuestro producto, y es allí en donde se encuentran nuestros nuevos consumidores.

2.5.5. Poder de negociación de los proveedores.

“Lácteos Urquizo” trabaja con los proveedores que ofertan materia prima de calidad e insumos para la elaboración del queso, los cuales son:

- Riolac (Riobamba)
- Tingo (Cebadas)
- Ichubamba (Cebadas)
- Paredes (Guamote)

La recepción de la materia prima (leche, cuajo, agua, anti plato, fermentos, estabilizador, colorante, saborizante, entre otros).

2.5.6. Poder de negociación de los consumidores

La distribución del producto se la realiza de la siguiente manera: Mediante la venta directa los consumidores finales se acercan a las instalaciones de la empresa para adquirir los productos requeridos.

Mediante la venta indirecta los intermediarios realizan la compra a un menor costo en cada uno de los productos para luego venderlos con un incremento en cada uno de los productos vendiendo a los pequeños comerciantes.

2.6. Capacidad y fuentes para financiamiento.

En base a la información nuestra, las empresas que desean incursionar en este tipo de negocio, obtendrán financiamiento de entidades financieras a ello o también asociándose con otras personas para que cada quién aporte con determinada cantidad.

La empresa L.U fue creada con el 40% de aportación por parte de los dueños y el 60% en base a préstamos concedidos por el Banco o una Cooperativa. “Lácteos Urquizo” obtiene financiamiento de las cooperativas y Banco, Acción y Desarrollo, 29 de Octubre, Banco Solidario y Banco de Guayaquil.

2.7. Análisis FODA.

La metodología FODA, se realizó mediante un diálogo con el gerente de Lácteos Urquizo Sr. Luis Urquizo, en un tiempo de 15 días, donde manifestó que ha sido duro llevar adelante esta empresa, ha existido fortalezas que me ha ayudado a llevar adelante a la entidad, también las oportunidades que he sabido aprovechar en su tiempo, como no existe solo lo bueno también he tenido las debilidades que algún rato he superar con éxito. No por demás ha llegado las amenazas gracias a la experiencias he podido neutralizar a tiempo.

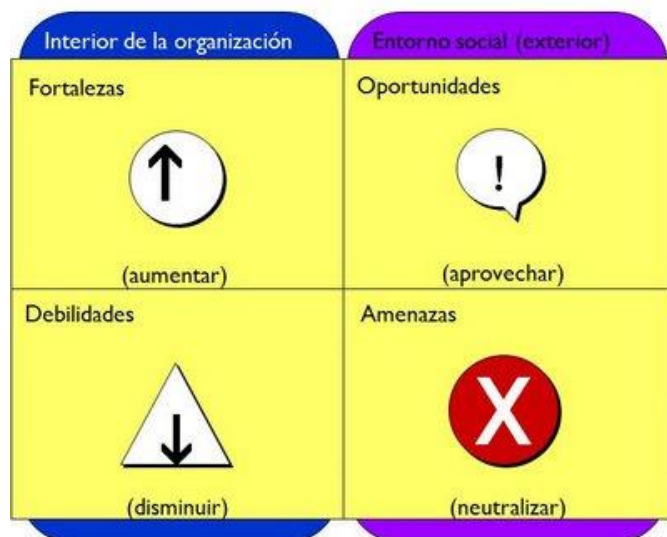
Concomitante a ello, se analizó a cada una de las áreas de la empresa y a su relación con el entorno social, económico, político y de mercado. La más duro de llevar una empresa ha sido superar, las diferencias familiares sobre el giro y beneficios del negocio, la ausencia de instituciones que apoyen al desarrollo de la empresa y la propia competencia en el mercado, traducido por la proliferación de queserías artesanales, compra de leche, la existencia de productos similares y mercados saturados, entre otros.

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de la empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes.

- F de Fortalezas.
- O de Oportunidades.
- D de Debilidades.
- A de Amenazas.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la Pequeña Empresa.

Gráfico N° 2: Interior de la Organización FODA



Fuente: Ing. MBA. Julio Carreto⁵

⁵ Publicado por Julio Carreto, Ing. MBA. <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

2.7.1. Diagnostico Externo (Foda) Amenazas - Oportunidades y Diagnostico Interno (Foda) Debilidades Fortalezas.

Cuadro N° 1: Diagnóstico FODA.

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No contar con un departamento de talento humano ➤ Falta de marketing por parte de la Empresa ➤ No existe capacitación al personal, el nivel de educación es bajo. ➤ Falta de un plan de motivación para los empleados. ➤ No existe rotación del talento humano. ➤ No cuenta con políticas de previsión para el talento humano. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia desleal por otras empresa Lácteas ➤ Desastres naturales ➤ Inestabilidad del precio del producto en el Mercado. ➤ La introducción productos del mercado peruano y colombiano. ➤ Inestabilidad económica en nuestros mercados. ➤ La producción lechera está amenazada por la sequía desde hace ya varios meses. ➤ Podemos mencionar que durante estos últimos meses nuestro país sufre el cambio climático la misma que provoca sequias, heladas, también la Explosión volcánica que afecta en grandes extensiones los pastos que es el alimento del ganado. ➤ Razón por la cual los productores de leche se han visto afectados en su producción diaria, por lo que necesariamente se han visto obligados a incrementar el precio de la leche.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad de la materia prima. ➤ Canales de distribución establecidos ➤ Personal con experiencia en la 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La construcción y restructuración de las vías por parte del Gobierno Central, nos permite llegar efectivamente con la materia

<p>elaboración de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos que garantizan la salud de nuestros consumidores. ➤ Variedad en los productos que elabora la empresa. ➤ Control Constante del proceso de producción. ➤ Entrega directa y oportuna del producto terminado al consumidor final. ➤ La empresa ofrece productos de calidad al menor precio. ➤ Buena Imagen y presentación de la empresa. ➤ El principal mercado de Lácteos Urquizo es la región costa. 	<p>prima a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad en obtener créditos, en bancos cooperativas y apoyan a este tipo de microempresas a bajo interés. ➤ La materia prima que ofrecen los proveedores es de calidad por lo que se mantiene el nivel de producción eficiente, eficaz y económica. ➤ Tener planta de producción propia con amplios espacios para la integración y entretenimiento del talento humano para practicar algún deporte. ➤ Lácteos Urquizo es una empresa dedicada a la elaboración, comercialización y distribución de una variedad de productos
---	--

Fuente: Empresa Lácteos Urquizo
Elaborado por: Ángel Urquizo

2.7.2. Componentes del análisis “FODA”

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la pequeña empresa.

Cuadro N° 2: Matriz FODA

<p>M A T R I Z * F O D A</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad de la materia prima. ➤ Canales de distribución establecidos ➤ Personal con experiencia en la elaboración de los productos. ➤ Productos que garantizan la salud de nuestros consumidores. ➤ Variedad en los productos que elabora la empresa. ➤ Control Constante del proceso de producción. ➤ Entrega directa y oportuna del producto terminado al consumidor final. ➤ La empresa ofrece productos de calidad al menor precio. ➤ Buena Imagen y presentación de la empresa. <p>El principal mercado de Lácteos Urquizo es la región costa.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No contar con un departamento de talento humano ➤ Falta de marketing por parte de la Empresa ➤ No existe capacitación al personal, el nivel de educación es bajo. ➤ Falta de un plan de motivación para los empleados. ➤ No existe rotación del talento humano. <p>No cuenta con políticas de previsión para el talento humano.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La construcción y restructuración de las vías por parte del Gobierno Central, nos permite llegar efectivamente con la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los créditos que está otorgando el banco de fomento para el desarrollo de actividades de microempresa o para producción y agrícolas. ➤ Por la calidad de materia prima que se obtiene para 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantar políticas de previsión de talento humano para aprovechar a los profesionales que se encuentran sin trabajo o que ha terminado sus estudios y está buscando integrarse a una empresa.

<p>materia prima a la empresa.</p> <p>➤ Facilidad en obtener créditos, en bancos cooperativas y apoyan a este tipo de microempresas a bajo interés.</p>	<p>producir nuestros productos, fidelizar al cliente con un producto de calidad bajo certificaciones y normas que garantizan su calidad.</p> <p>➤ Expandir los puntos de distribución con las mejoras de las vías que actualmente se cuenta.</p>	<p>➤ Crear un plan de motivación e incentivos para el talento humano con la finalidad de evitar la alta rotación de este mediante la capacitación y el empoderamiento.</p> <p>➤ Afiliarse a la Cámara de Comercio, y ser parte de su publicidad volante y televisiva.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>➤ Competencia desleal por otras empresa Lácteas</p> <p>➤ Desastres naturales</p> <p>➤ Inestabilidad del precio</p>	<p>➤ Por los volúmenes de compra y por ser clientes fijos de nuestros proveedores estabilizar el precio de la materia prima para cada año y así no sufrir la variación de precios.</p>	<p>➤ Solidificar los lazos con nuestros proveedores y el talento humano para evitar a la competencia desleal nos arrebatte a estos.</p> <p>➤ Mantener la calidad de nuestros productos dando beneficios a nuestros clientes por su lealtad.</p>

Fuente: Empresa Lácteos Urquizo

Elaborado por: Ángel Urquizo.

Como podemos observar la empresa se encuentra en crecimiento mantiene la calidad en materia prima y sus productos terminados con clientes fijos, proveedores leales, canales de distribución buenos. Como es una empresa de producción puede acceder a los diversos créditos que las entidades financieras pueden ofertar e incluso con mayor facilidad a los créditos del Banco del Fomento, la debilidad y amenaza que consideramos se debe tratar en primera instancia es proponer políticas de gestión de talento humano para evitar a la competencia desleal, mediante planes de incentivos y empoderamiento de la empresa, aprovechando a los nuevos profesionales que se encuentran en el mercado laboral.

2.8. Costos de producción de los productos.

Cuadro N° 3: Costos de Producción

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD
Quesos Fresco	\$ 2.50	0.25
Mozzarella Redonda	\$ 3.75	0.50
Mozzarella Rectangular	\$ 7.50	0.50
Quesillo libras	\$ 1.40	0.20
Yogur	\$ 2.00	0.25

Fuente: Empresa Lácteos Urquizo año 2013

Como podemos observar, existe una utilidad, haciendo la comparación entre el costo de producción y el precio de venta.

2.8.1. Valor en el mercado P.V.P.

Los precios se fijan en base al costo de producción y con margen de utilidad 15% al producto, ya que no se puede reducir los precios porque la materia prima está con un costo elevado debido, al constate cambio climático que vine atravesando nuestro país como el caso de las sequias. Por todas aquellas razones se mide los precios en base a la situación actual del país.

2.9. 2. Rentabilidad probable.

En esta empresa existe rentabilidad aceptable ya que el costo de producción es menor al precio de venta y existe una utilidad razonable capaz de cubrir las deudas y gastos que se producen. Por ejemplo el costo de producción de una mozzarella rectangular es de \$ 7.00 y se obtiene una utilidad de 0.50.

2.9. Calificación organizacional.

2.9.1. Talento Humano en Lácteos Urquizo.

El nivel de calificación de los Talento Humano de Lácteos Urquizo suele ser en apariencia adecuada, con un porcentaje de colaboradores con educación primaria completa, secundaria incompleta, y superior completa.

En Lácteos Urquizo los colaboradores se encuentran actualmente laborando en diferentes áreas que funcionan, siendo en el donde se encuentra concentrada sin título y pocos con título de tercer nivel en el área de ventas y producción, tecnólogos e ingenieros en Industrias Pecuarias, en las ciencias contables, bachiller en contabilidad, en los demás departamentos no existe una clasificación de acuerdo a las exigencias de su trabajo.

Manuales de función, organigramas, políticas y normas establecidas, falta una selección de personal compuesta por parámetros fijos, ni objetivos a largo plazo con el personal en cuestión de incentivos con crecimiento personal, profesional y laboral.

2.9.2. Talento humano necesario para la estructura del de una política de gestión de talento humano.

La alta rotación de personal, tiempo y dinero invertidos, es un gasto que en ninguna industria puede darse sin que este le afecte tarde o temprano, basándome como está demostrado según el análisis FODA la carencia de políticas y funciones en el manejo del Talento Humano de Lácteos Urquizo, determina la finalidad de este proyecto es Implantar un departamento de Talento Humano, el cual este regido por políticas de gestión para el talento humano, para lo cual se hace referencia a connotados autores acerca de los procedimiento y funciones que se deben cumplir.

Lloyd Byars.- en su obra Gestión de Talentos Humanos manifiesta que:

“La Administración de personal es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativas y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales y materiales que carecen de vida propia”

Considero que al respecto, el concepto que emite Adalberto Chiavenato es de mucha importancia:

“Las nuevas concepciones, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con personas, quienes serán la riqueza del futuro”

De lo cual se concluye que el Talento Humano es la fuente de riqueza de toda Empresa y de acuerdo al trato que se le proporcione será su rendimiento y el progreso de las empresas.

2.9.3. PLANTA DE LÁCTEOS URQUIZO.

Gráfico N° 3: Planta Lácteos Urquizo



Fuente: Archivos Empresa Lácteos Urquizo año 2012

2.9.4. Misión.

Elaborar y comercializar productos derivados de la leche, garantizando que el producto sea de calidad con proceso de última tecnología, higiene, originalidad y precio competitivo para lograr elevada satisfacción en la alimentación de la sociedad, utilizando personal capacitado.

2.9.5. Visión.

A finales del año 2017 ser una empresa líder en la elaboración de productos lácteos en la provincia de Chimborazo, con productos de calidad, trabajo en equipo, talento humano capacitado en constante mejoramiento y la plena satisfacción de nuestros clientes.

2.9.6. Principios fundamentales.

- Lealtad y Confianza
- Respeto y Responsabilidad
- Entusiasmo por la mejora de la calidad del producto
- Transparencia en pagos a los clientes internos como externos.
- Compromiso con el medio ambiente.

2.9.7. Valores fundamentales.

- **Honestidad:** Es una de las principales valores que nos caracterizan de otras empresas y en ellas están integradas la verdad, honradez y rectitud hacia nuestros proveedores y clientes (basados en la cadena cliente-proveedor de la calidad total).
- **Responsabilidad:** Este valor es fundamental para nosotros ya que gracias a él, estamos comprometidos con nuestros proveedores y clientes asumiendo las consecuencias que se presenten ante cualquier circunstancia.
- **Lealtad:** Algo que nos caracteriza es la fidelidad que tenemos hacia la empresa y a nuestros proveedores y clientes.
- **Confianza:** Este valor nos identifica como una empresa dedicada a brindar credibilidad y confianza en los pagos mensuales.
- **Respeto:** Aceptamos todo tipo de opiniones de cada proveedor y cliente que conforma la empresa.
- **Perseverancia:** Es la cualidad que nos caracteriza por el cumplimiento de nuestros objetivos y metas que nos proponemos día a día.

2.9.8. Políticas.

Las políticas de Lácteos Urquizo, son el conjunto de normas que regulan el funcionamiento de la empresa ante sus clientes y miembros que la conforma, L.U. ha definido las siguientes:

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los talentos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los colaboradores de la empresa.
- Mantener sesiones de trabajo cada quince días, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

2.9.9. Slogan.

**“EL QUESO QUE MAS TE GUSTA LO ELABORAMOS EN CEBADAS-
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”**

Gráfico N° 4: Logotipo 1 de Lácteos Urquizo



Archivo: Lácteos Urquizo
Elaborado por. Ángel Urquizo año 2011

2.9.10. Logotipo.

El logotipo es el elemento gráfico que permite identificar el producto en el mercado actualmente es el que se muestra en la figura siguiente.

Gráfico N° 5: Logotipo 2 de Lácteos Urquizo



Archivo: Lácteos Urquizo
Elaborado por. Ángel Urquizo año 2012

Las etiquetas con las que cuenta los diferentes productos que ofrece se pueden ver en el Anexo 1.

2.10. Estructura organizacional.

La estructura administrativa⁶ es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización para que esta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos.

La empresa Lácteos Urquizo, se encuentra estructurada por departamentos, se adapta a características establecidas por el Gerente, la cual mantiene la estructura administrativa⁷ de la siguiente manera.

2.10.1. Niveles.

Lácteos Urquizo está compuesto por 3 niveles que a continuación se detallan.

2.10.2. Directivo.

Al nivel directivo le compete tomar decisiones al gerente e impartir las instrucciones para que ellas se cumplan, coordinar en forma general y vigilar el eficiente cumplimiento de los colaboradores. Para llevar a cabo estas actividades se encuentran el gerente y el administrador con los que cuenta la empresa.

2.10.3. Asesor.

Al nivel asesor le corresponde prestar asistencia directiva y operativa en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades, en cuanto a organización administrativa.

⁶ Curcad, 2010

⁷ McGraw-Hill, 2008

La empresa cuenta con un Administrador en Empresas, que supervisa y asesora en los procesos técnicos. De igual manera contamos con el área contable y de ventas.

2.10.4. Operativo.

Al nivel operativo le compete la ejecución de las distintas funciones en los departamentos correspondientes. La estructura nos permite identificar la forma en la que la empresa está organizada, está representada en el grafico siguiente.

Gráfico N°6: Organigrama Estructural Actual Lácteos Urquizo.



Archivo: Empresa Lácteos Urquizo
Elaborado por. Ángel Urquizo año 2011

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, QUE SIRVA COMO INSTRUMENTO BASE PARA EL DIRECCIONAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LÁCTEOS URQUIZO.

3. Introducción.

El problema que se presenta en Lácteos Urquizo es en el área de Talento Humano, se centra directamente con la falta de un adecuado Proceso de Gestión que enfoque los subprocesos y actividades de cada área, ocasionando un descontrol de las actividades administrativas; además, no se cuenta con documentos formales que indiquen los pasos a seguir en cada uno de los procesos, generando desorganización en el cumplimiento de los mismos; y, desperdicio de tiempo útil con esfuerzo en el trabajo.

Por esta razón se ha visto necesario tener una política de gestión de talento humano al implantar el departamento de talento humano el mismo en la empresa L.U. para que pueda desarrollar políticas, valores, procedimientos que contribuyan al progreso tanto interno como externo de la empresa con un personal satisfecho y empoderado.

Claro está que en La administración de Talento Humano, no hay leyes ni principios universales. Pues depende de la situación de cada empresa, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza; y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los Talentos Humanos disponibles.

Por todo esto la política que se propone a Lácteos Urquizo que aplique es: **Tener una adecuada selección de personal, con un proceso de inducción minucioso dotándole de todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo con mira al crecimiento personal como profesional, mediante un constante sistema de evaluación.**

3.1. Departamento de Talento Humano.

La razón de ser del departamento de Talento Humano es contribuir al desarrollo humano-integral y elevar la calidad de vida laboral de los trabajadores de Lácteos Urquizo. La administración de Talento Humano no hay leyes ni principios universales, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la empresa, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los talentos humanos disponibles.

El departamento de Talento humano, es un componente crucial y un socio de éxito en su empresa, pero ¿sabe exactamente el rol que juega en su negocio? la el departamento de talento humano va más allá de contratar y despedir empleados, y puede ser su talento más importante para mejorar la moral y mantener a sus empleados motivados.

Cuadro N° 4: Esquema de Preguntas Directrices de las Funciones del Talento Humano.

PROVISIÓN	APLICACIÓN	MANTENIMIENTO	DESARROLLO	SEGUIMIENTO
¿Quién trabajará en la Empresa?	¿Qué hacen las personas?	¿Cómo mantenerlas trabajando en la empresa ?	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas en la empresa?	¿Cómo saber quiénes y qué hacen las personas en la empresa?
*Investigación del mercado laboral *Reclutamiento o Selección	*Programa de inducción *Diseño de cargos *Evaluación del desempeño	*Remuneración *Beneficios *Seguridad e higiene *Relaciones laborales	*Desarrollo *Capacitación y, *Desarrollo Organización	Controles y auditorías del personal
Fuente: ATLANTIS UNIVERSITY Tema : Proceso Global de la GTH Enlace: w.w.w.google.com				

3.2. Flujograma de las funciones del departamento de Talento Humano

Gráfico N° 7: Funciones del Talento Humano



Fuente: w.w.w.sildeshare

3.3. Talento humano de lácteos Urquizo

Lácteos Urquizo cuenta con 16 puestos de trabajo actual, se espera que este incremente en un período de 5 años para poder desarrollar la localidad alrededor con fuentes de trabajo.

3.4. Nómina de Lácteos Urquizo.

Cuadro N° 5: Nómina de Lácteos Urquizo

NOMINA	CARGO - PUESTO	DEPENDENCIA
Luis Urquizo	Gerencia	-----
Ángel Urquizo	Administración	Gerencia
-----	Talento Humano	Administración / Gerencia
Martha Apugllon	Contabilidad	Administración / Gerencia
Efraín Yaguarshungo	Jefe de Producción	Talento Humano / Admón
Manuel Quishpe	Obrero	Jefe de Producción / TH
Alfonso Coro	Obrero	Jefe de Producción / TH
Alfredo Quishpe	Obrero	Jefe de Producción / TH
Jaime Urquizo	Obrero	Jefe de Producción / TH
Juan Malan	Obrero	Jefe de Producción / TH
Diego Vimos	Ayudante Trans.	Jefe de Producción / TH
Isaías Urquizo	Transportista	Jefe de Producción / TH
Miguel Taday	Transportista	Jefe de Producción / TH
Jorge Paredes	Transportista	Jefe de Producción / TH
María Logroño	Transportista	Jefe de Producción / TH
Holger Yantalema	Transportista	Jefe de Producción / TH
Manuel Guachilema	Transportista	Jefe de Producción / TH

Archivo: Empresa Lácteos Urquizo
Elaborado por. Ángel Urquizo año 2013

3.5. Talento Humano.

Dentro de una empresa, las políticas de talento humano son una orientación administrativa para el talento humano, además estas serán implementadas con el fin de que el tengan claro cuál es su rol, sus funciones y compromiso con la empresa y para que el trabajo se desarrolle de la mejor manera alcanzando así los objetivos tanto personales como organizacionales. Así como las personas son diferentes unas con otras en las organizaciones es igual, por esta razón, las políticas de talento humano deben ser aplicadas según los valores, filosofías de cada empresa como tal.

3.5.1 Estructura Orgánica del departamento de Talento Humano de Lácteos Urquizo.

Nivel Operativo: Lo dirigirá el Jefe de Talento Humano el mismo que será de libre remoción y será designado por el gerente a través de procesos de selección, siempre que reúna los requisitos establecidos en el manual de funciones y cumpla con las exigencias de la empresa.

Se encuentra en el nivel ejecutivo pero con responsabilidad de staff (Dessler y Varela, 2004), esto quiere decir que es:

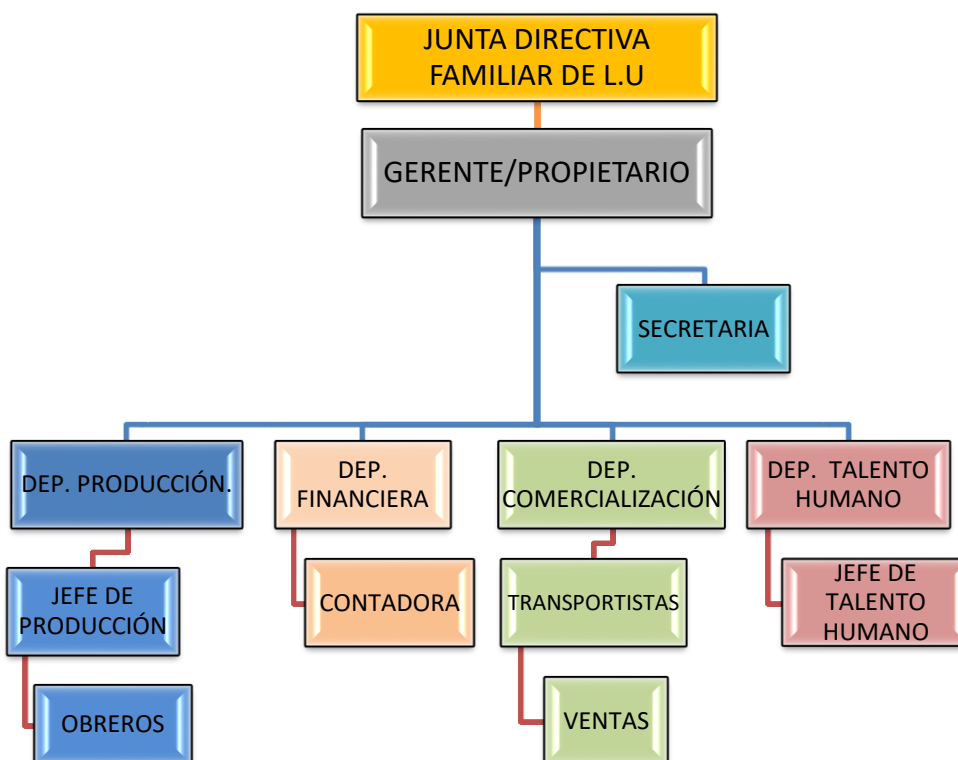
- Reclutador de personal, manteniendo contacto permanente con el entorno.
- Analista de puesto de trabajo sobre responsabilidades y funciones para su cumplimiento
- Desarrolla planes de remuneración y manejo de programas de prestaciones de los trabajadores
- Planea, organiza y dirige los programas de capacitación

- Asesora a la administración en todos los aspectos de relaciones laborales dentro de la empresa.
- Además estará en constante relación con el nivel directivo y operativo.

3.5.2. Organigrama propuesto de talento humano de Lácteos Urquizo

Según este organigrama propuesto cada nivel jerárquico tiene un nivel de responsabilidad que se enuncia a continuación, conservando las funciones de cada uno.

**Gráfico N° 8: Organigrama Estructural Propuesto
Lácteos Urquizo**



Fuente: Propuesta a Lácteos Urquizo, Año 2013
Elaborado por: Ángel Urquizo



Junta Directiva Familiar de Lácteos Urquizo.

La Junta Directiva tiene como responsabilidad, el establecimiento, eficacia y adecuación de las políticas internas establecidas y proporcionar los medios a su alcance para lograr los objetivos de Lácteos Urquizo.



Gerente Propietario.

Planear, dirigir y controlar el buen funcionamiento de las actividades de las jefaturas bajo su responsabilidad.



Secretaria.

Es responsable de coordinar con todos los Jefes de los departamentos, con el Administrador estableciendo un lazo para mantener informado al Gerente, mantener un orden y planificación de la información de los proveedores clientes, trámites correspondencia, entre otras funciones.



Departamento de Producción – Jefe de Producción.

Es responsable de la administración de la producción optimizando los recursos humanos y materiales, observando que la manufactura de los productos se realice conforme a lo establecido en la documentación aplicable.

Planear, dirigir y controlar el buen funcionamiento del área técnica como: servicio, mantenimiento de instalaciones y desarrollo de nuevos proyectos de la planta, incorporar nuevas tecnologías o modos de trabajo, además de coordinar las actividades de las jefaturas bajo su responsabilidad.

Departamento de Producción – Obreros.

Es responsable de verificar que las materias primas y productos cumplan con los requisitos especificados en los documentos (manual de funciones), así como la de poner en práctica el proceso de producción, su adecuación y cumplimiento, dándole seguimiento para asegurar que cada una de las actividades relacionadas con proceso se han llevado a cabo con eficiencia y calidad.

Departamento Financiero - Contadora.

Es responsable de llevar las cuentas con transparencia, documentos celosamente guardados, además de adquirir la materia prima en las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega, adjudicando los pedidos sólo a proveedores autorizados, indicando las especificaciones de materia prima en el documentos aplicables.

Es responsable de la atención y servicio a clientes, buscar nuevos mercados adoptando estrategias de mercadotecnia y publicidad, lanzamiento de productos nuevos y mantener una adecuada información

Departamento Talento Humano.

Es responsable de coordinar con el área correspondiente la selección, capacitación y/o entrenamiento del personal adecuado al puesto a cubrir. Así como la evaluación del personal para detectar necesidades y deficiencias para coordinar la capacitación y/o promoción.

Departamento de Comercialización.

Transportistas.

Planear, dirigir y controlar el buen funcionamiento de los vehículos como: mantenimiento chequeo, revisión, siendo responsable en absoluto del buen manejo del mismo.

Ventas.

El departamento se encarga de comercializar y venta del producto final a las diferentes ciudades del país.

3.5.3. Descripción del puesto de trabajo del departamento de talento humano.

A parte de todas las funciones anteriormente descritas también debe cumplir como director de nómina y como Jefe del departamento de Talento Humano, según la dirección que se le quiera dar, a continuación se detalla las funciones que debe cumplir:

Como Director de nómina:

Como director de nómina debe cumplir con las siguientes características y responsabilidades como:

Objetivo del puesto:

Llevar un registro completo y preciso de los expedientes laborales de los empleados de Lácteos Urquizo. Para saber cuál fue el motivo de deserción, o para saber si pueden ser promovidos a un puesto inmediato superior. En otras palabras este expediente se debe convertir en su récord laboral.

Funciones específica:

- Calcular el pago de nómina de los empleados
- Generar todas las afiliaciones del personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Incluir en los expedientes laborales de todo el personal, los documentos que garanticen que en la contratación se cumplen con los requisitos legales. Y de esta manera evitar problemas con el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Preparar los pagos de nómina según la ley
- Generar los pagos al IESS.
- Elaborar las constancias de percepciones y retenciones de los empleados.
- Tramitar las cuentas bancarias para el depósito de la nómina.
- Conocer, observar, difundir y supervisar en el ámbito de su competencia. Orientar todas sus acciones hacia el cumplimiento de la misión, principios y propósitos institucionales de Lácteos Urquizo.
- Mantener una comunicación efectiva, cordial y permanente con la comunidad.
- Realizar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

3.5.4. Características de clase.

3.5.4.1. Cualidades intelectuales.

- a. Determinar el perfil de puestos según competencia necesaria para la empresa.
- b. Suministrar, detectar y tomar acciones para satisfacer las necesidades de formación del personal descrito.
- c. Evaluar la eficiencia de las acciones de formación tomadas, a través de kardex, test, entrevistas y otros mecanismos dispuestos por él.
- d. Asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad, por lo anterior lo hace partícipe en actividades de importancia que ayudan a su crecimiento y formación.

3.5.4.2. Conocimientos.

Una adecuada educación, capacitación, habilidades y experiencia apropiadas. Habiendo terminado sus estudios superiores (tercer nivel) son:

- a. Definición de sus funciones, autoridades y responsabilidades a través de descripciones de puesto.
- b. Estableciendo metas por medio de acceso en el que para su cumplimiento intervienen todos los miembros del área.
- c. Se tienen establecidas reuniones de unidad de negocio de manera periódica en la que se tiene una participación interactiva entre líderes, ejecutivos y gerentes de medios de acceso en el que los participantes manifiestan ideas de mejora e inquietudes.
- d. Se tiene diseñado un mecanismo en el que se investiga la satisfacción del personal.

3.5.4.3. Cualidades morales.

Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal de conformidad con la Tabla de Control de Registros y de Evaluación de Personal sin andar divulgando estos por los pasillos, tener una actitud parcial sin favoritismos, cumpliendo todas sus actividades con ética profesional.

3.5.4.4. Cualidades Sociales.

- a. Participación en Núcleos
- b. Participación como Instructor Habilitado, dando cursos formativos al personal
- c. Participación en Reuniones de Unidades de Negocios
- d. Oportunidades de crecimiento dentro de Lácteos Urquizo.

3.5.4.5. Cualidades Físicas.

El desempeño de este puesto de trabajo no discrimina alguna deficiencia o discapacidad física, ya que este no es un impedimento para realizarlo, siempre y cuando sea una persona proactiva, optimista, que le guste trabajar en equipo, le gusten los retos, teniendo una buena relación laboral con sus compañeros.

3.6. Recursos Físicos.

Tenemos dos recursos físicos importantes que son:

3.6.1. Infraestructura.

Lácteos Urquizo tiene la infraestructura necesaria para asignar, proporcionar e implantar el departamento de Talento Humano. La infraestructura incluye:

- a. Espacios de trabajo y servicios
- b. Equipo de proceso (tanto hardware como software)

3.6.2. Ambiente de trabajo.

Lácteos Urquizo establece los Lineamientos de Trabajo con la finalidad de determinar y gestionar las condiciones y ambiente necesarios para el cumplimiento de las actividades del Jefe de Talento Humano y la satisfacción del personal.

3.7. Recursos económicos-financieros.

3.7.1. Sueldos.

Nos basamos en los sueldos y salarios mínimos es decir que el jefe de Talentos humanos su sueldo sería \$334.86 dólares americanos, basándonos en que se trata de Actividades tipo servicios (profesionales) de tercer nivel.

Gráfico N°10: Sueldo Básico Ecuador 2013

REMUNERACIONES MINIMAS VIGENTES 2013

Sectorial	Desde E2	Hasta A
Agricultura y Plantaciones	318.00	B1 325.16
Producción Pecuaria	318.00	B1 330.72
Pesca, Acuicultura y Maricultura	318.89	B1 330.28
Minas, Canteras y Yacimientos	361.92	B1 543.59
Transf. Alimentos (Incluye Agroindustria)	319.04	B1 335.28
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	318.89	339.72
Producción Industrial De Bebidas y Tabacos	318.00	B1 333.90
Metalmecánica	323.73	B1 334.22
Artesanías	319.56	C1 333.55
Productos Textiles, Cuero y Calzado	320.39	C2 322.39
Vehículos, Automotores, Carrocerías y Partes	D2 321.98	333.90
Tecnología: Hardware y Software (Incl. Tic's)	318.00	337.36
Electricidad, Gas y Agua	318.00	339.75
Construcción	318.00	B1 351.39
Comercialización y Venta De Productos	318.00	B2 326.68
Turismo y Alimentación	318.00	B1 321.82
Transporte, Almacenamiento y Logística	318.00	B1 337.66
Servicios Financieros	E1 318.45	325.45
Actividades Tipo Servicios	318.00	334.86
Actividades Tipo Servicios (Tit. 4to. Nivel)		372.72
Enseñanza	C3 320.23	435.64
Actividades De Salud	321.41	333.90
Actividades Comunitarias	321.18	339.88
Actividades Comunitarias Periodistas	D2 550.00	900.00

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales⁸

Nota: Es un resumen libre preparado por JEZL Contadores Auditores, no contribuye asesoramiento para una interpretación o aplicación de la Norma, es necesario remitirse al Texto original.

⁸ Enlace: Metroactiva.com/blog-noticias-ecuador/2013/04/vital/

3.7.2. Beneficios Legales.

- **Seguro Social.** Con servicio de atención médica, seguridad social otorgadas por el INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL.
- **Aguinaldo.** Y los Décimos tercero y cuarto que corresponden en el mes de agosto y diciembre según la ley de seguridad social.
- Conforme a la ley, la empresa otorga una canasta navideña con los principales productos de primera necesidad.
- Cena por el Día del Trabajador 1° de Mayo.
- **Días de Descanso.** La empresa conforme a la ley, los siguientes días de descanso obligatorio: 1 de enero/ 29 de Mayo (Fiestas de Parroquialización Cebadas) / abril/1 de mayo/ 24 de mayo/ 25 de diciembre
- **Préstamos a mediano plazo sin intereses.** Los trabajadores pueden solicitar préstamos de un monto no mayor a 200.00 los mismos que no corre con su interés respectivo.
- **Áreas verdes disponibles para recreación deportiva.** Está disponible para los trabajadores el mismo que está ubicado en las instalaciones de la empresa.

3.7.3. Suministros y materiales de oficina.

- Papel boom A4
- Carpetas
- Archivadores
- Esferos
- Resaltador

3.7.4. Equipos, muebles y enseres de oficina.

- Computadora de escritorio Intel Core i5
- Escritorio tipo ejecutivo
- Sillón ejecutivo
- Archivador
- Anaquel.

Una vez establecido el lugar que ocupa en el organigrama estructural del departamento de Talento Humano, definidas las actividades, funciones y responsabilidades de del Jefe de Talento Humano, procedemos a describir estas a continuación, para que tenga una guía al poner en práctica su perfil profesional y desarrollar la política de Gestión De Talento Humano propuesta para Lácteos Urquizo.

3.8. Políticas de Gestión de Talento Humano.

Claro está que cada empresa debe establecer sus políticas en términos generales se deben establecer los siguientes tipos de políticas:

- Determinar dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones hacerlo.
- Establecer los parámetros con los cuales se seleccionará al personal en cuanto a sus aptitudes físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el espacio físico como crecimiento de la empresa lácteos Urquizo.
- Definir la planeación, distribución y traslado interno del personal, para el plan carrera del trabajador para que le permita en un futuro poder desarrollarse y crecer dentro de la empresa.

- Analizar al personal mediante evaluaciones de desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia –eficacia

Del sinnúmero de políticas que existen Lácteos Urquizo aplicara las siguientes políticas que a continuación se detallarán:

3.8.1. Política de Provisión de Talento Humano.

- Cuando hay una vacante: En primera instancia: En el área de producción los empleados se enteran y cada uno tiene la posibilidad de comunicar conocidos o amigos que conozcan del trabajo, los interesados llevan sus hojas de vida y se tiene en cuenta las recomendaciones del personal. En segunda instancia: se hace un comunicado vía prensa local se receptarán sus hojas de vida tanto personalmente como vía mail para las tres áreas administrativa, financiera y de producción, esto nos ayudará a que cuando falte personal podamos recurrir a las carpetas archivadas con visto bueno y así renovar inmediatamente al personal.
- Para seleccionar el personal que ocupara el puesto de trabajo Lácteos Urquizo realizara el proceso de selección de personal de los cuales se elegirán tres perfiles finalizando con una entrevista personal conjuntamente con el Gerencia, Administración y Talento Humano.

3.8.2. Políticas de Aplicación de Talento Humano.

- Con el personal actual de Lácteos Urquizo se realizará un taller de empoderamiento de la empresa para restablecer las relaciones laborales previniendo así el resquebrajamiento de este y evitarnos la pérdida de un trabajador.
- Se realizará un proceso de inducción con todo el personal nuevo para que se familiarice con la empresa y conozca su filosofía.

- A todo trabajador de Lácteos Urquizo se le entregara un manual de funciones para que sepa cuáles son sus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa.

3.8.3. Políticas de Mantenimiento de Talento Humano.

- Cada trabajador tiene definido su salario dependiendo el área al que pertenezca y las labores que realice basados en la tabla salarial oficial.
- Aunque la empresa utiliza la canastilla navideña como reconocimiento al esfuerzo realizado durante el tiempo de trabajo; se aplicarán otros incentivos de reconocimiento para motivarlos como en el mes de enero el reconocimiento del mejor trabajador del año pasado en producción y en colaboración.
- También considerar la factibilidad de otorgar préstamos internos pequeños en caso de una emergencia al nivel personal del trabajador para ayudarle así a nivel emocional y pueda realizar su trabajo sin preocupaciones.
- Lácteos Urquizo dotará a cada trabajador de un kit completo según criterios de higiene y seguridad que consiste en botas, gorra, guantes, mascarillas y faja (si es necesario).
- Lácteos Urquizo en seguridad social cumple con los aportes y los beneficios de ley que les corresponden a cada empleado.

3.8.4. Políticas de Desarrollo de Talento Humano.

- Los valores que Lácteos Urquizo considera como esenciales para definir el comportamiento de sus trabajadores son; la integridad, el compromiso y la cooperación; estos ayudaran en la toma de decisiones para poder ascender dentro de la empresa.
- Se hará rotación de trabajo, ya que el 80% de los empleados tienen conocimientos en todos los procedimientos en el área de producción.
- Se estará pendientes de las capacitaciones que hayan para el área de producción cubriendo los gastos de movilización y alimentación y de ser el caso el de hospedaje.

3.8.5. Políticas de Control de los Talento Humano.

- Para evaluar el desempeño de sus trabajadores se supervisará su comportamiento y resultados, conjuntamente se consultara con cada trabajador sobre el comportamiento de cada uno.
- Realizar evaluaciones constantes a los trabajadores para así identificar sus aptitudes y destrezas para poder ubicarlos en el proceso de producción que mejor lo realicen para que se puedan desarrollar y crecer tanto personal como profesionalmente.

3.8.6. Sueldos y Beneficios.

Administración de sueldos, prestaciones y beneficios Consiste en la gestión de todo lo relacionado a las percepciones, prestaciones y beneficios de los trabajadores. Por ejemplo, consiste en determinar y gestionar sus remuneraciones (sueldos y salarios), sus horarios de trabajo, sus vacaciones, sus retenciones (por impuestos, pensiones y seguros), descuentos, etc.

3.9. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN.

Gráfico N°11: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Kelth Davis, "Human Behavior al Work":⁹

3.9.1. Las Necesidades Humanas e Incentivos.

Como ya hemos mencionado, la conducta de las personas siempre está orientada a satisfacer necesidades. Las necesidades humanas han sido clasificadas por mucho estudiosos de la conducta humana, y uno de ellos es Abraham Maslow quien las clasifico así:

- **Necesidades fisiológicas.** Son aquellas que ayudan al cuerpo a estar en un estado de equilibrio físico. Dentro de dichas necesidades entra la necesidad de agua, comida, aire, reposo, etc.

⁹ Kelth Davis, "Human Behavior al Work": Human Relations and Organizational Behavior", Nueva York, Mc Graw – Hill, 1977, pág. 59.

- Necesidades de seguridad. Son de índole física y psicológica y su objetivo es hacer sentir al individuo seguro. El satisfacer esta necesidad favorece a que la persona se sienta protegido de los problemas físicos y los de fuerte carga emocional.
- Necesidad de pertenencia a un grupo y amor. Las personas necesitan sentirse queridas y respetadas por un grupo en particular. La satisfacción de esta necesidad favorece a que la persona se sienta integrante de un grupo.
- Necesidad de estimación. Esta necesidad está integrada por el deseo de “ser alguien en la vida”. En ella se incluye el deseo de auto respeto, de logros, de sabiduría, de independencia y libertad.
- Necesidad de autorrealización. Comprende el deseo de auto cumplimiento, o sea la tendencia de estar actualizado.

3.9.2. Incentivos.

Debido a la variedad de necesidades y a sus constantes cambios, los incentivos deben variar en este sentido por esta razón las organizaciones deben identificar bien estos para que tanto un grupo como otro pueda encontrar su satisfacción creando un clima laboral saludable. Tomando en cuenta cada uno puede reconocer varias necesidades y satisfacerlas en el momento propicio en el lugar determinado para hacerlo.

3.9.2.1. Servicios generales.

Existen servicios generales que todo trabajador ecuatoriano tiene derecho según el código de trabajo¹⁰ y otros reglamentos que los amparan.

¹⁰ www.ecuadorlegalonline.com

- a. **Afiliación a la Seguridad Social.** Según el código de trabajo y el IESS el trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.
- b. **Pago por Horas extras & Suplementarias.** Después de sus 8 horas diarias El trabajador tiene derecho a percibir el pago por horas extras y suplementarias, en el caso que trabaje estas horas.
- c. **Pago de la Décimo tercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño.** El trabajador tiene derecho a percibir el pago del décimo tercer sueldo o el proporcional de este en las fechas establecidas.
- d. **Pago de la Décimo cuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar.** El trabajador tiene derecho a percibir el **décimo cuarto sueldo** o el proporcional de este en las fechas establecidas.
- e. **Pago del Fondo de reserva.** El trabajador tiene derecho a percibir los Fondos de Reserva a partir del tercer año de trabajo.
- f. **Pago de Vacaciones anuales.** El trabajador tiene derechos a un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- g. **Pago de la Jubilación patronal.** Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.
- h. **Licencia por Paternidad.** El trabajador (padre de familia) tiene derecho a un periodo de licencia por paternidad.
- i. **Licencia por Maternidad.** La mujer trabajadora tiene derecho a un periodo de licencia por maternidad.
- j. **Pago del Subsidio por Maternidad.** La madre trabajadora tiene derecho al subsidio por maternidad.

CAPÍTULO IV

MANUAL DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA LACTEOS URQUIZO.

4. Introducción.

Considerando que los temas referidos a la gestión de las personas constituyen una parte fundamental, es necesario complementar y direccionar el cambio institucional a través del desarrollo y liderazgo de las personas.

A continuación en el ejercicio de las funciones de administración del personal destinado a este, en materia de suplencias, capacitación, calificaciones, comisiones, reconocimiento de remuneraciones, etc. el haber implementado satisfactoriamente sistemas o mecanismos de Gestión y desarrollo de competencias en áreas tales como planificación y control de gestión; administración de personal; administración, financiero-contable específicamente, en el área de la gestión de Talentos humanos, funciones que dicen relación con la implementación de sistemas de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, y formación y desarrollo de las personas, entre otras.

Las funciones asignadas a cada uno de ellos se encuentran a continuación de este manual. Cabe hacer presente que este manual tiene por finalidad, entregar un marco referencia de todas las actividades técnicas-administrativas que desarrollan los funcionarios que conforman la Empresa Lácteos Urquizo.

Misión.

La misión del departamento de Talentos Humanos, es el reclutamiento, selección, desarrollo y bienestar del personal, para lograr los fines de la Empresa Lácteos Urquizo, cumpliendo con las normas legales vigentes. Además promover un clima laboral que facilite una verdadera integración entre todos, optimizando efectivamente el Talento Humano, en las distintas áreas Administrativo-Financiero y de Producción orientando su accionar a una constante mejora en la calidad interno y externo.

Visión.

Ser un departamento de Talento Humano, que sirva de referencia para el desarrollo de la empresa Lácteos Urquizo, caracterizado por su innovación, ética, eficacia, eficiencia, honestidad, experticia profesional, compromiso y completa satisfacción de sus clientes internos y externos.

Cuadro N° 6: Esquema de las Funciones del Talento Humano.

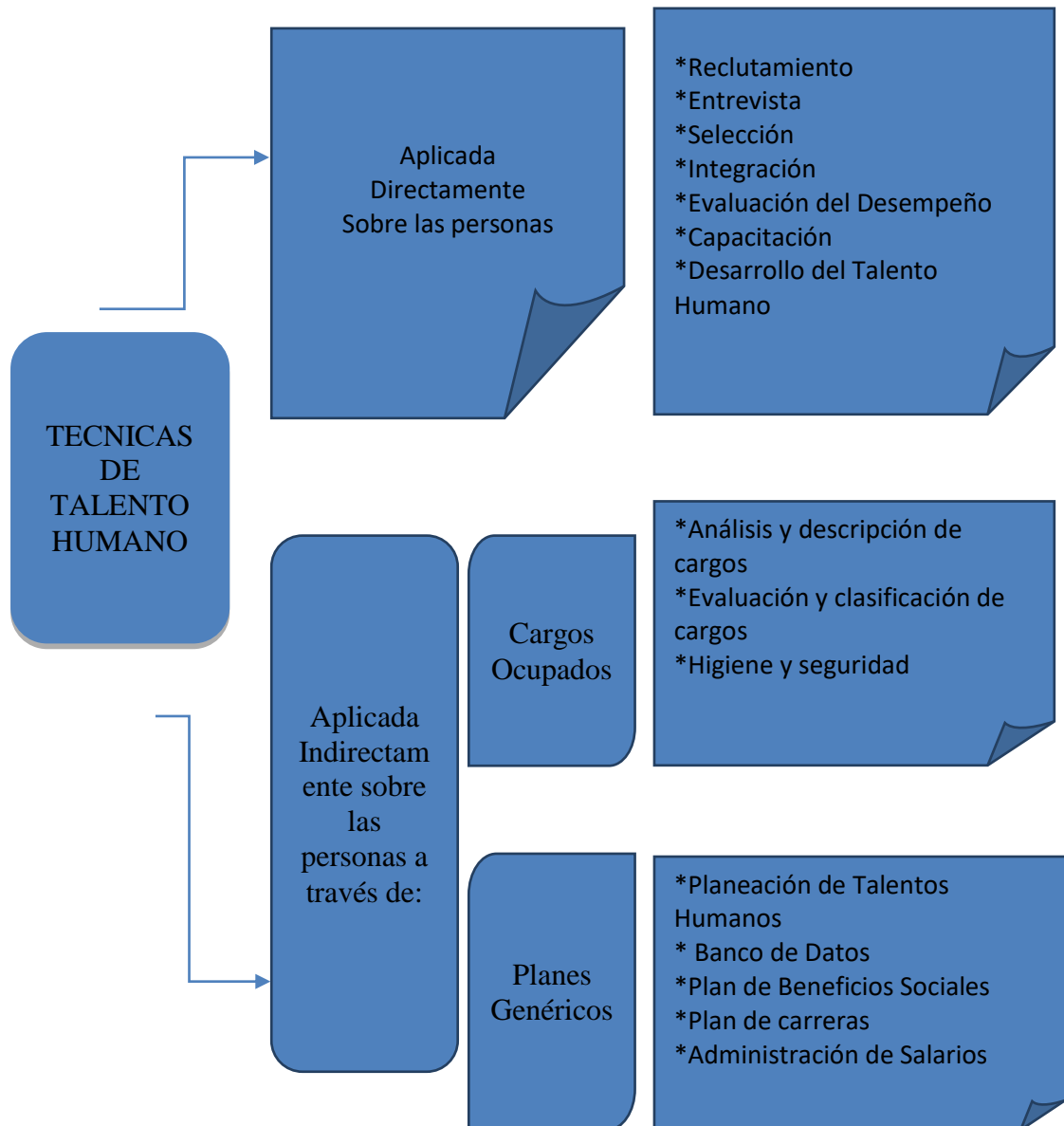
SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	CAPÍTULOS ABARCADOS
ALIMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none">➤ Planificación de Talento Humano➤ Reclutamiento de Personal➤ Selección de Personal
APLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">➤ Descripción y análisis de cargos➤ Evaluación y desempeño
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">➤ Capacitación y desarrollo del personal➤ Desarrollo organizacional

CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Base de datos y sistemas de información ➤ Auditoria de recursos humanos
----------------	--

Fuente:



Gráfico N° 12: Esquema de las Funciones y Técnicas del Talento Humano



Fuente: 

Objetivo del departamento de talento humano.

Promover e impulsar una gestión descentralizada, participativa y motivadora de sus talentos humanos, que fortalezca el compromiso institucional con una clara orientación hacia la satisfacción de sus clientes.

Este documento proporcionará información al Talento Humano de Lácteos Urquizo sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización; así como facilitará el proceso de inducción del nuevo personal que se incorpore a la institución, permitiendo su adiestramiento y orientación para el desarrollo óptimo de sus funciones según el cargo.

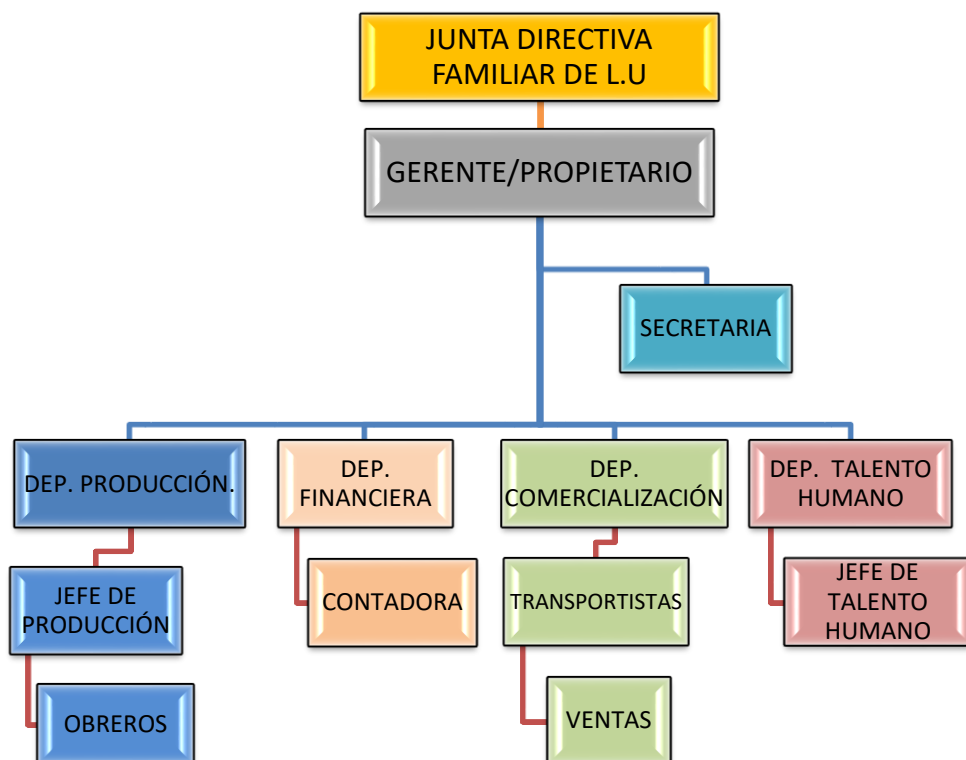
Política general de desarrollo del talento humano.

“Tener una adecuada selección de personal, con un proceso de inducción minucioso dotándole de todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo con mira al crecimiento personal como profesional, mediante un constante sistema de evaluación” ¹¹

¹¹ Política propuesta por Ángel Urquizo a Lácteos Urquizo en el presente documento.

Estructura Orgánica.

Gráfico N° 13: Estructura Orgánica Propuesta Lácteos Urquizo.



Fuente: Propuesta Lácteos Urquizo. Año 2013
Elaboración: Propia

4.1. Funciones Básicas.

La tarea de la Administración consiste en integrar y coordinar recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo espacio, entre otros. Para alcanzar los objetivos definidos de forma eficaz y eficiente. El Talento Humano es el activo más importante de una empresa, pues mejoran y perfeccionan el buen funcionamiento de cualquier organización; si el talento humano no está dispuesto a trabajar, la organización no crecerá.

De ahí que toda organización debe considerar como punto fundamental a su personal. En la actualidad de la contribución de la psicología en el área de la Administración del Talento Humano es sumamente valiosa en etapas de integración y campos tales como:

- Selección de Personal (Ingreso).
- Entrenamiento y capacitación.
- Implementación de Sistemas de Evaluación de Desempeño.
- Orientación profesional.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- Reducción de conflictos
- Estudios de Clima Laboral, entre otros.

4.2. Análisis de puesto de trabajo.

Introducción.

El análisis de puesto de trabajo es un proceso básico del Talento Humano. Un puesto de trabajo implica mucho más que una ubicación en el organigrama estructural de la empresa; es un conjunto de actividades y responsabilidades que se procesan de una determinada manera para generar servicio o productos, es decir cada persona y puesto están íntimamente vinculados, pero no son la misma cosa. La organización da sentido al puesto de trabajo, que, a su vez, es la razón de la presencia de un titular del puesto.

Objetivos.

Para analizar el puesto de trabajo hay que cumplir con los objetivos¹² del mismo y de esta manera definir correctamente el perfil a ocuparse.

¹²<https://sites.google.com/site/gestionintegradarrhh/analisis-de-puestos-de-trabajo-en-recursos-humanos-RRHH>

- Comprender y valorar el puesto de trabajo como departamento básico de análisis de la función Talentos Humanos.
- Conocer el proceso de identificación, descripción y análisis de un puesto de trabajo.
- Desarrollar criterios en cuanto a la aplicación de técnicas de recogida de información sobre los puestos de trabajo.
- Diferenciar el análisis del puesto en base a factores vs. competencias,
- Comprender y definir el perfil requerido para el adecuado desempeño de un puesto de trabajo.

Técnicas de recolección de información.

La información y el análisis del puesto de trabajo se pueden realizar empleando las siguientes técnicas¹³:

4.2.1. Observación.

La observación del puesto; Ya sea en forma directa para observar como lo hace, con que maquinas o herramientas, el esfuerzo o talento que despliega, el tiempo que le demanda, etc. También puede ser en forma indirecta mediante filmaciones, fotos o cámaras instaladas. Es más recomendable para trabajos operativos o manuales.

4.2.2. Entrevistas.

La Entrevista; Ya sea a las personas que ocupan el puesto, a los supervisores y colaterales (proveedores o clientes internos), estas pueden ser individual o colectiva.

¹³ <http://psicologiayempresa.com/etapas-del-analisis-de-puestos.html>

4.2.3. Cuestionario.

Los Cuestionarios; Se diseñan cuestionarios con las preguntas necesarias y pertinentes, para entregar a los trabajadores para que lo llenen o para preguntarles durante la entrevista. Pueden ser estructurados o abiertos, este último es más recomendable y se puede combinar con la entrevista.

4.3. Integración.

Diario o bitácora del empleado: Es un registro donde se anotan todas las ocurrencias del trabajo y en base a ello se determinan las actividades más importantes desarrolladas. También puede ser una descripción de la secuencia de actividades que realiza cada cierto tiempo, lo cual ayuda a entender el trabajo.

Medición de tiempos, movimientos y esfuerzo: Se efectúa mediciones de los movimientos que realiza, el tiempo que emplea y el esfuerzo que despliega, para determinar el nivel de concentración, la fatiga y los riesgos inherentes.

4.4. Reclutamiento.

El reclutamiento de personal es la búsqueda de posibles candidatos para desempeñar un determinado cargo, dando a conocer una vacante o plaza disponible. Es un paso importante en el momento de la decisión de ocupar esa vacante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. Caso contrario no se podría aplicar técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar al mejor aspirante.

El proceso de reclutamiento comienza cuando un determinado el departamento de la organización hace la solicitud de personal. Y termina con un conjunto de solicitudes recibidas para su selección.

4.4.1. Tipos de reclutamiento:

1. Reclutamiento Interno
2. Reclutamiento Externo

4.4.2. Reclutamiento interno.

Este tipo de reclutamiento es utilizado cuando la o cuando la organización trata de cubrir la vacante con trabajadores ya existentes en la empresa, es decir, intenta cubrirla a través de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos de departamento.

4.4.2.1. Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Interno

Cuadro N° 7: Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Interno.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Es más económico➤ Es más rápido➤ Presenta mayor índice de validez y seguridad.➤ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.➤ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal	<ul style="list-style-type: none">➤ Puede generar conflicto de interés.➤ Si no se selecciona de manera adecuada al aspirante que ocupará el cargo puede surgir frustración.➤ Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.➤ Descapitalización del patrimonio humano.➤ Limitación de las políticas y directrices de la organización

Fuente: Blogspot - Recursos Humanos ¹⁴

¹⁴ <http://rrhhdesarrollo9.blogspot.es/1265996690/>

4.4.3. Reclutamiento externo.

Este tipo de reclutamiento se realiza cuando no hay personal dentro de la organización y se trata de cubrir la vacante con personas extrañas. Este reclutamiento se lo realiza mediante publicaciones, convocatorias, conformando así un archivo de posibles aspirantes.

Por otra parte se da por enrolamiento quiere decir cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, y actualmente publicaciones en páginas Web. El reclutamiento externo también puede ser realizado por otra agencia de reclutamiento contratada por la empresa para realizar todo el procedimiento.

4.4.3.1. Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Externo.

Cuadro N° 8: Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Interno.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Nuevas ideas y enfoque para la empresa.➤ Renueva el talento humano de la organización.➤ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo del capital humano.	<ul style="list-style-type: none">➤ Es más costoso➤ Lleva más tiempo la realización del proceso.➤ Es menos seguro➤ Crea un ambiente de deslealtad de la empresa hacia sus empleados.

Fuente: Blogspot - Recursos Humanos ¹⁵

4.5. Selección.

¹⁵ Fuente: <http://rrhhdesarrollo9.blogspot.es/1265996690/>

La selección de personal es básicamente escoger entre los candidatos reclutados al que más se acerque al perfil, que posean habilidades y capacidades para desempeñar el cargo con éxito. Este paso es importante ya que se trata de la persona que va a trabajar en la empresa y por esta razón debe realizarse este proceso con ética por el costo que implica para la empresa.

La selección para una vacante con algunos aspirantes debe ser comparativa entre las exigencias del puesto y del perfil del candidato con la finalidad de hacer una selección correcta. Esto puede generar dos opciones aceptación o eliminación, de ocurrir lo segundo simplemente termina el proceso dando paso a los diferentes candidatos ya que solo uno podrá ser seleccionado.

Antes de realizar la selección se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar un análisis de las funciones del puesto vacante.
- Características, habilidades y experiencias necesarias para ocupar el puesto.
- Cómo evaluará si los candidatos cumplen con los requisitos.

Métodos de selección.

Existen algunos métodos que facilitan la selección del aspirante, facilitando información de sus habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante y con esto determinan si son compatibles para el puesto en cuestión. A continuación mencionaremos algunos de estos métodos:

4.5.1. Entrevistas.

Es el método de selección más utilizado en las empresas suele tener mucha influencia al momento de tomar la decisión. Estas pueden llegar a determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Los aspirantes pueden llegar a pasar por varias entrevistas, es decir, primero con la persona encargada del departamento de Talentos humanos, que es la que realiza el proceso de reclutamiento y selección, luego con el jefe o encargado del departamento donde se encuentra la vacante.

4.5.2. Las pruebas.

Existen diferentes clases de pruebas que pueden ser aplicadas pero las más relevantes son:

4.5.2.1. Pruebas de conocimiento o capacidad: estas pueden ser escritas u orales. Se aplican para cerciorarse del grado de conocimientos y habilidades que posee el aspirante. Dichas pruebas se realizan principalmente cuando el puesto a ocupar es de supervisión, gerencial o afín.

4.5.2.2. Pruebas Psicométricas: consiste en realizar un análisis sobre la conducta o comportamiento humano, sobre la aptitud del aspirante para observar y evaluar su comportamiento en determinadas situaciones. Miden la objetividad y la destreza que posee el candidato.

4.5.2.3. Assessment Center: es un método de evaluación situacional en el que el aspirante puede ser evaluado de manera grupal en distintas actividades por coordinadores y observadores. Las actividades realizadas en este tipo de método van referidas mayormente al perfil que se quiera evaluar. Este método permite a la empresa identificar características específicas del comportamiento que diferencian a cada uno de los aspirantes, con la finalidad de prever de una manera fiable el comportamiento laboral del candidato.

Cabe destacar que con todo este proceso lo único que se quiere lograr es obtener el talento humano necesario y adecuado para así lograr cubrir el puesto vacante de la empresa.

4.5.3. Investigaciones o verificación de datos y referencias en el proceso de selección.

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada. Muchos especialistas del área de los Talentos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

4.5.4. Examen médico.

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.

4.5.5. Decisión de contratar.

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no

fueron seleccionados. Es importante recordar que buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

4.6. Contratación.

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador
- Generará afiliación al IESS.

4.7. Orientación.

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración¹⁶ del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

- Inducción en el departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnica.

El nuevo colaborador debe continuar aprendiendo muchas cosas durante los primeros días sobre su trabajo, su Jefe inmediato debe ser el principal y mejor contacto. Una lista de asuntos debe ser tratada dependiendo de la naturaleza del

¹⁶ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm#sthash.VZXxb7p8.dpuf>

puesto y el departamento. Los siguientes puntos son una guía para el jefe inmediato y deberán ser incluidos en la orientación de su nuevo colaborador durante los primeros 15 días.

4.8. Inducción / preparación

Una buena inducción¹⁷ o preparación reduce la ansiedad en el nuevo empleado y esto resulta beneficioso para la organización. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.
3. Explicación sobre:
 - El trabajo que debe hacerse en el departamento.
 - Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
 - Cómo marcar la entrada y la salida.
 - La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
 - La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
 - Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
 - Horario de trabajo.
 - Comedor.
 - Cómo opera el servicio de comedor.
 - Tiempo disponible para comer.
 - Enfermería y servicios médicos.

¹⁷ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm#sthash.VZXxb7p8.dpuf>

- Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- Sanitarios y lavabos.
- Tableros y boletines.
- Dónde conseguir herramientas.

4.9. Capacitación.

Aun cuando se invierta mucho tiempo, dinero y esfuerzo en seleccionar un empleado, el trabajo será inútil si no se respalda ese buen comienzo con un programa constante de capacitación. La capacitación del personal puede ser el factor más importante en las operaciones de una organización. La capacitación es habilitarlo para algo o hacer alguien apto.

Objetivos:

- Adaptación de la persona en el puesto
- Eficiencia y mejoramiento de las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente; y,
- Costos de operación.

Importancia de la Capacitación.

Es importante¹⁸ la capacitación por:

- Evitar altos costos por retardos, y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores Motivados y seguros.

4.10. Evaluación.

Fueran cuales fueren los esfuerzos, el tiempo y el dinero invertidos en la capacitación del personal, el empresario y el jefe de Talento Humano necesita de tanto en tanto hacer un repaso para evaluar su posición, verificando que es lo que se ha logrado y que queda por hacer, en tales casos una escala de calificaciones es un elemento muy útil para evaluar el rendimiento de cada trabajador.

Se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora y en la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml#ixzz2WdF9RcFe>

4.10.1. Objetivos fundamentales.

El objetivo primordial de la Evaluación del desempeño laboral es promover la motivación y el sentido de la responsabilidad de los Empleados. La Evaluación es un instrumento que facilita a los directivos la relación con sus colaboradores, creando un clima cordial y sincero, además de contribuir a la formación de equipos eficaces de trabajo hacia la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

4.11. Plan de carrera

El plan carrera¹⁹ o La planeación del Capital Humano es esencial para su participación, motivación y desarrollo pro-activo en la organización, por lo que contar con procedimientos precisos de desarrollo del capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional.

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica.

Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito.

4.11.1. Objetivos principales.

- Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.

¹⁹http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/plan_de_carrera.htm

- Historial profesional: el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
- Objetivos profesionales: los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- Planeación de la carrera profesional: el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- Desarrollo profesional: el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que guarda el futuro. Es un proceso estrictamente racional. Las preguntas ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? ¿Adónde quiero llegar? Constituyen la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de Talentos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de dónde quiere llegar.

Factores esenciales para profesionales en una organización:

1. Igualdad de oportunidades.
2. Apoyo del jefe inmediato.
3. Conocimiento de las oportunidades.
4. Interés del empleado.
5. Satisfacción profesional.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar.

4.12. La motivación.

“El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa”.²⁰

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los talentos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de talentos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores son menores.

²⁰ ARAGÓN Sánchez. Concilia Vida Familiar y Laboral S.L.

Los elementos que influyen en la motivación laboral

Para motivar²¹ al personal existen varios factores que pueden influir o ayudar a que mejore su desempeño como:

1. Ambiente confortable:
2. Ambiente La Motivación:
3. Comunicación:
4. Comunicación organizacional:
5. Cultura organizacional:
6. Incentivos:
7. Motivación del empleado:
8. Motivación en el trabajo
9. Organización Inteligente
10. Responsabilidad en el trabajo

4.13. Higiene y seguridad en el trabajo.



La Higiene en el Trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador en prevención de riesgos de salud a consecuencia de las tareas del cargo y el ambiente físico donde se hacen.

Las condiciones ambientales de trabajo se ven influidas por 3 grupos de condiciones:

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos/motivacion-recursos-humanos.shtml#ixzz2WdqKvqLj>

- **Condiciones Ambientales de Trabajo:** iluminación, ruido, temperatura,
- **Condiciones de Tiempo:** duración de jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.
- **Condiciones Sociales:** organización informal, estatus, etc.
- **La Seguridad en el Trabajo** se refiere al conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente así como la implantación de prácticas preventivas.

La Seguridad del trabajo contempla 3 áreas principales de actividad, las cuales son:

- Prevención de Accidentes
- Prevención de Robos
- Prevención de Incendios

4.14. Ausentismo.

El ausentismo²² es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

La falta de puntualidad y duración en el empleo.

Estos son unos temas muy abordados de empresa muy sofisticados y complejos, sin haber solucionado temas sencillos que afectan a la organización, eficiencia,

²² Stephen Robbins

imagen, gasto, etc. Es el caso del tema de la puntualidad²³ (o la impuntualidad) en la empresa. Este es uno de los temas más importantes de lo que parece que afecta a todo tipo de organizaciones grandes, medianas o pequeñas.

Una persona que llega diez minutos tarde al trabajo cada día habrá perdido unas 44 horas en un año. Pero según los expertos esta no es la mayor desventaja o coste para la empresa. Dado que a la persona se le puede hacer recuperar el tiempo perdido y una cierta flexibilidad en el horario puede ser un elemento incentivador.

4.15. Otras funciones básicas.

Existen otras funciones que se debe considerar en la gestión de Talento Humano como:

4.15.1. De los ascensos y rotación de funciones.

La política de personas, así como el modelo de gestión basado en competencias, combinan la gestión inclusiva con el análisis continuo de las capacidades y habilidades de las personas. Genera un espacio de reconocimiento, a través de los aumentos de grados que indican la remuneración de cada empleado y la rotación del personal, es decir, la posibilidad de crecer y desarrollar actividades y funciones en la organización, dado que en la institución se va a privilegiar el reclutamiento interno.

4.15.2. Las jornadas laborales.

De la jornada máxima.

²³ <http://empresa.euroresidentes.com/2007/09/la-puntualidad-en-la-empresa.html>

Por disposición del Art.47 del Código del Trabajo²⁴, la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario. Para el efecto del cómputo de las ocho horas se considerará como tiempo de trabajo efectivo, aquel en que el trabajador se halle a disposición de sus superiores o del empleador, cumpliendo sus órdenes. Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de 40 horas hebdomadarias (semanales).

Jornadas especiales de menor duración.

Como excepción a las ocho horas de duración máxima de la jornada de trabajo, la ley establece jornadas especiales de menor duración, así tenemos: seis horas diarias.

- a) En el subsuelo
- b) Los menores de edad, (Art.84 Ley de la Niñez y la Adolescencia);
- c) En las empresas que no cuenten con guarderías infantiles, (Art.155 C T.);
- d) En los contratos de trabajo de jornada parcial Art.82 del Código del Trabajo

También existen otros tipos de jornadas como:

Jornadas especiales de mayor duración.

A diferencia de los casos antes anotados, la jornada de trabajo, puede superarlas ocho horas diarias de labor, sin que esto signifique, el pago de trabajo suplementario.

²⁴ Ecuador legal online.

Jornada nocturna.

La jornada nocturna, es decir aquella que se realiza entre las 19H 00 y las 06H 00 del día siguiente, con un incremento del veinticinco por ciento (25%).

División de la jornada.

La jornada ordinaria de trabajo puede ser dividida en dos partes, con reposo de hasta dos horas después de las cuatro primeras horas de labor.

Jornada suplementaria.

Por convenio escrito entre las partes y previa la autorización del Inspector del Trabajo, la jornada de trabajo puede exceder de las ocho horas; sin que éstas puedan superarlas cuatro en el día y de doce en la semana.

Jornada extraordinaria.

La jornada de trabajo extraordinario se justifica en los siguientes casos:

- a) Por la necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazada por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable; y,
- b) Por la condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción puede generar perjuicios de interés público.

Jornada recuperable.

Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad del empleador o trabajador, se puede recuperar.

Exhibición de horarios de trabajo.

En todo establecimiento de trabajo se exhibirá en lugar visible el horario de labor para los trabajadores, así como los servicios de turno por grupos cuando la labor requiera esta forma.

4.15.3. Sanciones por faltas injustificadas.

El artículo 172 del Código Laboral, detalla las causales por las que el empleador puede solicitar el Visto Bueno:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

El artículo 187 del Código del Trabajo, estatuye: “El empleador no puede despedir intempestivamente ni desahuciar al trabajador miembro de la directiva, de la organización de trabajadores. Si lo hiciera, le indemnizará con una cantidad equivalente a la remuneración de un año, sin perjuicio de que siga perteneciendo a la directiva hasta la finalización del período para el cual fue elegido.- Esta garantía se extenderá durante el tiempo en que el dirigente ejerza sus funciones y un año más y protegerá, por igual, a los dirigentes de las organizaciones constituidas por trabajadores de una misma empresa, como a los de las constituidas por trabajadores de diferentes empresas, siempre que en este último caso el empleador sea notificado, por medio del inspector del trabajo, de la elección del dirigente, que trabaje bajo su dependencia.- El monto de la indemnización mencionada se dividirá y entregará por iguales partes a la asociación a que pertenezca el trabajador y a éste.- En caso de que el empleador incurriera en mora de hasta treinta días en el pago, el trabajador podrá exigir judicialmente, y si la sentencia fuere condenatoria al empleador, éste deberá pagar, además de la indemnización, el recargo del cincuenta por ciento del valor de ella, en beneficio exclusivo del trabajador.- El juez retendrá, de oficio, y entregará los fondos a sus destinatarios en las proporciones y formas indicadas, así no hubiere intervenido la asociación en el litigio; pero ésta puede disponer que el saldo recaudado se invierta, en todo o en parte, en asistir al dirigente despedido.- Sin embargo, el empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo por las causas determinadas en el artículo 172 de este Código”.²⁵

4.15.4. Permisos de salida.

El permiso laboral generalmente lo concede el gerente o dueño de la empresa o el jefe de talentos humanos. Estos permisos se concederán sin reducción **de las remuneraciones** a los que tiene derecho el trabajador. El Código del Trabajo establece que el empleador debe conceder permiso²⁶ laboral en los siguientes casos:

²⁵ Revista judicial: http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4820).

²⁶ Ecuador Legal online: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/permisos-laborales/>

- 1.- Permiso a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley,
- 2.- Permiso necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del IESS.
- 3.- Permiso para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales.
- 4.- Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan
- 5.- Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos.
- 6.- Están en la obligación de dejarles libres dos horas diarias de las destinadas al trabajo, a fin de que concurren a una escuela los mayores de quince años y menores de dieciocho años de edad que no hubieren terminado su instrucción básica,
- 7.- Otorgar licencia por maternidad.
- 8.- Otorgar licencia por paternidad.
- 9.- Licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad por tres días.
- 10.- Adicionalmente pueden existir permisos laborales contemplados en el reglamento interno de las empresas para cubrir otro tipo de calamidad doméstica

4.15.5. Deberes, derechos y prohibiciones.

4.15.5.1. Deberes u obligaciones del empleador en Ecuador.

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 318.00 usd (SBU 2013).

- Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

4.15.5.2. Derechos laborales del trabajador en ecuador.

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- A percibir como mínimo el sueldo básico (318 uso).
- A percibir horas **extras** y **suplementarias**, en el caso que trabajes estas horas.
- A percibir los décimos tercero y **cuarto** en las fechas establecidas.
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades.

4.15.5.3. Prohibiciones a los trabajadores.

1. Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuvieren destinados.
2. Ingerir, introducir o conservar bebidas alcohólicas, sustancia alucinógenas, psicotrópicas o narcóticas durante las jornadas de trabajo y horas laborables.
3. Presentarse a sus labores en estado de embriaguez y/o bajo el efecto de sustancias narcóticas o psicotrópicas.

4. Participar en actividades, políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa.
5. Escribir leyendas ofensivas a la dignidad de la empresa o de sus funcionarios o de cualquiera de los trabajadores de la misma.
6. Realizar o ejecutar en el interior de los lugares de trabajo, cualquier clase de juegos de suerte, cadenas de dinero, préstamos, ventas, o de otra naturaleza mercantil.
7. Hacer colectas en los lugares de trabajo salvo que hubiere permiso previo de la Gerencia General.
8. Cometer actos reñidos contra normas éticas o participar en riñas dentro de los predios de la empresa.
9. Ofender de palabra u obra a los representantes de la empresa, clientes o terceros que se encontraren en sus oficinas o instalaciones. En caso de que un trabajador faltare de palabra u obra a cualquier persona que se encontrare en las oficinas o instalaciones de la empresa, la compañía podrá solicitar el correspondiente Visto Bueno ante el Inspector Provincial del Trabajo.
10. Entre otras más.

De las obligaciones y prohibiciones del empleador.

- 1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo vigente;
- 2.- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
- 3.- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38 del Código de Trabajo vigente.

- 4.- Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en un número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.
- 5.- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzca.
- 6.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- 7.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.
- 8.- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- 9.- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndolos maltratos de palabra o de obra;
- 10.- Entre otras más.

4.15.6. Vacaciones licencias y permisos.

Las vacaciones laborales anuales es un derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado. Tienen derecho a las vacaciones los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador, en caso de salir del trabajo antes de cumplir el año de servicio debe cancelarse al trabajador la parte proporcional a las vacaciones no gozadas.

Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de vacaciones, incluidos los días no laborables. Quienes hubieren prestado servicios más de cinco años al mismo empleador, gozarán adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes.

- Periodo de Cálculo de vacaciones: Por años de servicio.
- Forma de Cálculo de vacaciones: La forma de calcular el pago de las vacaciones, consiste en dividir la remuneración recibida durante el año de servicio para veinticuatro (24)
- Base de Cálculo de vacaciones: (Sueldo + Horas Extras + Comisiones + Otras retribuciones Accesorias Permanentes) Anual /24
- Acumulación de vacaciones: Las vacaciones pueden acumularse hasta 3 años y gozarlas en el 4to año, de no hacerlo pierde el 1er año de vacaciones.
- La Base legal son los artículos 69 al 78 del Código del Trabajo.

4.15.7. Calendario de vacaciones.

El empleador es quien tiene la facultad para decidir la fecha en que sus empleados iniciarán el disfrute de sus vacaciones. Una de las inquietudes constantes que recibimos, consisten en la fijación de la fecha en la que un empleado se va de vacaciones. Por eso es aconsejable fijar un calendario de vacaciones para poder organizar a la empresa.

El artículo 187 del código sustantivo del trabajo, otorga al empleador la facultad de decidir cuándo otorgar el periodo de vacaciones a sus empleados. “El derecho a las vacaciones se causa una vez se haya cumplido un año de trabajo”²⁷. Las vacaciones deben ser concedidas por el empleador **a más tardar dentro del año siguiente** a la causación del derecho de las vacaciones.

Una vez se haya ganado el derecho a las vacaciones, el empleador por decisión propia o por solicitud del empleado, debe dentro del año siguiente otorgar las vacaciones. El empleado **puede solicitar** al empleador que le otorgue sus vacaciones **pero no puede exigir** la fecha o época en que las quiere disfrutar,

²⁷ <http://www.gerencie.com/quien-decide-la-fecha-de-las-vacaciones.html>

puesto que esa facultad le fue otorgada por la ley al empleador. Lo que si puede hacer es sugerir la fecha para que estudien y aprueben el permiso.

4.15.8. Régimen disciplinario.

Que el Art. 43²⁸ de la Ley en referencia establece que incumpliere sus obligaciones o contraviniera las disposiciones contempladas en la norma, sus reglamentos y leyes conexas, incurrirá en responsabilidad administrativa que serán sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiere originar el mismo hecho;

Que el Art. 44, establece por orden de gravedad las siguientes sanciones: 1.- Amonestación verbal; 2.- Amonestación escrita; 3.- Sanción pecuniaria administrativa; 4.- Suspensión temporal sin goce de remuneración; y, 5.- Destitución;

Que es necesario que las normas del debido proceso consagradas constitucionalmente tengan plena vigencia para garantía de los servidores municipales; y, En uso de las atribuciones que le confiere la Ley.

4.15.9. Amonestación escrita.

- Art. 1.- La Amonestación verbal la realizará el Jefe inmediato de los servidos y comunicará a la Dirección de Talentos Humanos para que conste en la Hoja de Vida del Servidor.
- Art. 2.- La Amonestación escrita la realizará el Director de Talentos Humanos y se comunicará al servido mediante Oficio que será entregado en su puesto de trabajo. Se dejará constancia escrita de la notificación al funcionario.

²⁸ <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/8893>

- Art. 3.- La sanción pecuniaria que no exceda del diez por ciento de la remuneración; será impuesta por el Director de Talentos Humanos previa comprobación de los hechos que la motiven. La resolución será dictada previa audiencia que se señalará con por lo menos veinte y cuatro horas de anticipación y en la que el servidor ofrecerá las pruebas de descargo. De no concurrir a la audiencia el servidor o funcionario, el Director de Talentos Humanos impondrá la sanción en rebeldía.
- Art. 4.- En los casos determinados en los que la LEY ORGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACION, establezca que se instaure un Sumario Administrativo, será el Director de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces, el que lo instaure.

El Director de Recursos humanos conjuntamente con el informe remitirá todo el expediente para conocimiento y resolución del Gerente y este dentro del término de 58 días, contados a partir de la fecha desde que tuvo conocimiento, dictará Resolución.

4.16. Manual de funciones de la empresa Lácteos Urquizo.

Funciones De Cada Área.

Según el organigrama es el siguiente:

4.16.1 Junta Directiva Lácteos Urquizo

Relación de dependencia:

Objetivos.

Será agente del desarrollo de la empresa a través de la atención excelente a las necesidades del giro del negocio. Además que la empresa disponga de los Talentos humanos, materiales y técnicos, y de los servicios necesarios para el eficiente desarrollo de sus actividades, así como responsabilizarse por el bienestar del personal y la protección de los bienes de la institución.

Perfil.

- Profesional en el área de Administración de empresas.
- Especialización en negocio
- Hombre, mayor de 25 años, con excelente presentación personal.
- Responsable y que le guste trabajar en equipo.

Descripción del cargo:

Planear, dirigir, ejecutar y controlar las actividades encaminadas al buen funcionamiento de la empresa.

Funciones.

- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la junta directiva; así como supervisar el funcionamiento de la empresa, los servicios, el desarrollo de los programas y cuidar de la debida y oportuna ejecución de las operaciones y su contabilización.
- Presentar o proponer a los planes, programas y proyectos que la empresa requiera para el logro y cumplimiento de sus objetivos.
- Llevar la representación legal de la empresa.
- Dirigir las relaciones públicas de la empresa, desarrollando su imagen corporativa.

- Velar por el manejo adecuado y racional de los recursos, fondos y activos de la empresa.
- Ordenar los gastos con cargo al presupuesto, conforme a las disposiciones y políticas internas de la empresa.
- Orientar y controlar el talento humano a su cargo
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y tomar las medidas necesarias cuando se observen faltas a este, por parte del personal de la empresa
- Evaluar y autorizar los permisos que sean solicitados por sus empleados.
- Rendir periódicamente informes relativos al funcionamiento de la empresa en las reuniones de la junta directiva.
- Atender al público, clientes y personal de la empresa que así lo solicita ya sea personalmente o por vía telefónica, para ofrecer o recibir información relacionada con la misma.
- Elaborar y autorizar los contratos de trabajo.
- Realizar la evaluación de desempeño del personal administrativo.
- Responder por las afiliaciones del nuevo personal y todo lo relacionado a seguridad social.
- Colaborar en la elaboración y establecimiento del programa de solución de emergencias presentadas en la empresa, para mantener la normalidad en sus operaciones
- Establecer las condiciones de negociación con entidades externas.
- Controlar y responder por los movimientos bancarios de la empresa.
- Expedir los manuales de funciones y procedimientos de la empresa y aprobar las modificaciones y actualizaciones al mismo.
- Demás funciones que le sean asignadas por la gerencia inherente a su cargo.

4.16.2. GERENTE

Relación de Dependencia – Junta Administrativa.

Objetivos.

Es la encargada de asegurar el departamento, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de administración de los Talentos humanos y materiales de la institución.

Perfil.

- Profesional en el área de Administración de empresas.
- Especialización en negocio
- Hombre, mayor de 23 años, con excelente presentación personal.
- Responsable y que le guste trabajar en equipo.

Funciones.

- Ejecutar los procesos técnicos de los sistemas administrativos logísticos y de abastecimiento, los procesos de adquisiciones de bienes y servicios, control patrimonial y almacenes, en concordancia con el gerente general.
- Elaborar en concordancia con la gerencia General y otros órganos de la entidad el Plan Anual de Adquisiciones, en Función del Plan Operativo aprobado.
- Dirigir y ejecutar las actividades de adquirentes, almacenamiento y distribución de bienes, así como la contratación de servicios de acuerdo a las disposiciones legales vigentes con el apoyo de la gerencia general.
- Dirigir las acciones administrativas relacionadas con el proceso de Archivos, Activos Fijos, Inventarios y control patrimonial.

- Proveer en forma oportuna la información necesaria para la elaboración de los planes estratégicos, presupuestal operativo y adquisiciones de L.U.
- Proponer a la Gerencia General los lineamientos de políticas a seguir en materia de normas y medidas administrativas que permitan el funcionamiento eficaz de L.U.

4.16.3 DEPARTAMENTO FINANCIERO

Contador/a.

Relación de dependencia: - Gerente

Objetivos.

Los objetivos fundamentales del departamento de talento humano son: a) velar por el cumplimiento de los procedimientos contables establecidos en las operaciones y transacciones de las plantas de producción a este encomendadas ; b) vigilar que los informes y declaraciones que se emitan sean confiables, oportunos y estén encuadrados dentro de la Ley; y e) proporcionar criterios, estudios e informaciones económicas y financieras (estados financieros diarios), que permitan a la Gerencia tomar decisiones de acuerdo a la situación económica del país, a las políticas, objetivos y metas de la empresa.

Perfil.

Título de Contador Bachiller Autorizado (CBA) o Contador Público Autorizado (CPA).

Experiencia laboral mínima de tres años.

La persona a ocupar este cargo debe ser hombre o mujer.

Descripción del cargo:

Producir oportunamente los informes, balances y análisis contables que permitan valorar el estado financiero de la Empresa.

Funciones

- Elaborar y consolidar los estados financieros de la empresa, respondiendo por su exactitud y cumplimiento con las fechas establecidas.
- Supervisar los asientos contables originados en las diferentes transacciones de la empresa.
- Elaborar informes, análisis, cuadros comparativos y cuanto documento demande la empresa.
- Controlar que se efectúen los movimientos de los registros contables, presupuestales y demás, de carácter financiero en los libros respectivos.
- Presentar informes de la labor realizada cuando sea requerido por su superior inmediato.
- Promover la racional utilización de los recursos disponibles, así como los demás bienes a su cargo.
- Velar por el buen uso y estado del paquete contable de la empresa.
- Y otras funciones que le sean encargadas por su superior referentes al trabajo.

4.16.4. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.**Jefe de producción.**

Relación de dependencia: - Gerente

Objetivos:

Apoyar en la producción y rendimiento de la empresa. Asegurar que la producción se realice de acuerdo a las normas y estándares de calidad, oportunidad y rentabilidad establecidos por la empresa. Hacer cumplir las normas de seguridad e higiene establecidas.

Perfil.

Formación profesional Industrial, administrativa y/o de producción.

Experiencia laboral mínima 3 años

Hombre o mujer, Responsable, cumplido, organizado y con don de mando.

Descripción del cargo:

Planear, dirigir, ejecutar y controlar el desarrollo de las diferentes actividades del área de producción, buscando la optimización de los recursos productivos de la empresa.

Funciones:

- Elaborar la proyección de la demanda con el fin de elaborar los planes de producción Llevar a cabo la planeación estratégica y operativa de producción.
- Organizar, dirigir y controlar las labores del personal operativo de la planta.
- Elaborar el plan de requerimientos de materiales para asegurar la continuidad en el proceso productivo.
- Emitir las órdenes de producción a tiempo.
- Medir el desempeño del proceso productivo y tomar las decisiones correctivas necesarias.
- Evaluar el desempeño del personal operativo a su cargo.

- Coordinar y atender las visitas técnicas que se presenten en la empresa.
- Elaborar informes periódicos de la producción para presentárselos a gerencia.
- Optimizar los recursos productivos en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.
- Responder por el cumplimiento del reglamento de higiene y seguridad industrial, establecido por la empresa.
- Informar a la dependencia de contabilidad las novedades de personal tales como: Incapacidades, permisos, retrasos, ausencias, etc.
- Supervisar las labores realizadas por el personal de la planta para garantizar su correcta ejecución.
- Supervisar el oportuno y adecuado manejo de los desperdicios generados en la planta.
- Elaborar la programación de los descansos del personal de acuerdo con sus prioridades de trabajo.
- Revisar y autorizar el informe de nómina del personal operativo.
- Determinar las necesidades de capacitación del personal y buscar soluciones para suplirlas.
- Demás funciones que le sean asignadas por superior inherentes su cargo.

4.16.5 TRANSPORTISTAS.

Relación de dependencia: - Gerente

Objetivos:

Conducir vehículos de la empresa en concordancia con las disposiciones de la Ley de Tránsito, contando con la licencia profesional respectiva. Apoyar la operación general de la organización. Asegurar que la distribución se realice de acuerdo a las normas y estándares de calidad, oportuna en tiempos y entrega

establecidos por la empresa. Cumplir las normas de seguridad e higiene establecidas.

Perfil:

- Formación profesional Industrial, administrativa y/o de producción.
- Hombre mayor de 18 años.
- Responsable, cumplido.

Descripción del cargo:

Planear, dirigir, ejecutar y controlar el desarrollo de las diferentes actividades del área de transportación, buscando la optimización del recurso tiempo de la empresa.

Funciones:

- Conducir vehículos livianos y/o pesados de conformidad con la Ley de Tránsito para transportar personas o materiales y productos desde y hacia la planta industrial, en turnos, rutas y horarios señalados por su superior.
- Velar por la buena conservación del vehículo, realizar chequeos diarios de funcionamiento, reparar averías o daños pequeños y solicitar reparaciones en el taller cuando los daños sean mayores.
- Transportar personal enfermo desde la planta industrial hasta un centro de atención médica, cuando las condiciones del paciente lo requieran.

4.16.6 OPERARIO

PERFIL:

Educación secundaria.

Curso de manipulación de alimentos.

Hombres y mujeres

Descripción Del Cargo:

Realizar selección de leche, preparación de la leche, y todo el procedimiento necesario para la producción de los Quesos.

Funciones:

- Realizar la selección de la leche en la sección de línea encargada.
- Almacenar la materia prima y el producto ya terminado, al igual que los desechos.
- Realizar las labores indicadas por su superior inmediato
- Informar a su superior inmediato cualquier irregularidad presentada en el proceso de producción.
- Almacenar y sellar el producto terminado de manera correcta y con todas las especificaciones indicadas.
- Utilizar todos los implementos de seguridad industrial e higiene suministrados por la empresa en los lugares que sean necesarios.

4.16.7. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

Descripción Del Puesto: Talento Humano.

- Relación de dependencia – Administrador – Gerencia.
- Título Terminal en: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing o afines (con especialización en talento humano).
- Hombre o mujer
- De disponibilidad de tiempo completo.
- Con experiencia de uno a dos años de experiencia en el área.

Naturaleza / Objetivo del Trabajo:

Objetivos:

El objetivo primordial del departamento consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Funciones específica.

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de Talentos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- Se desea convertir al personal en un ente activo que genere ventajas competitivas estratégicas a la empresa. Para ello, se debe disponer de un Proceso de Gestión de TH, que garantice una administración práctica, regularizando la ejecución de las actividades y la participación del Talento Humano de Lácteos Urquizo.
- En el desarrollo se pudo analizar el problema que se presenta en el área de Talento Humano. Las fallas administrativas por falta de una política de GTH adecuado, han incidido en la toma de decisiones, como resultado perjudicial a la empresa.
- Desaciertos a la toma de decisiones en el momento de seleccionar y contratar personal, además de no contar con una adecuada planificación y progreso del Talento Humano, han dado como resultado personal desmotivado, con bajo rendimiento, que se ven reflejados en los altos índices de rotación y ausentismo.
- Para cambiar esta situación, se propuso disponer de una política de gestión de Talento Humano que consiste en: **“Tener una adecuada selección de personal, con un proceso de inducción minucioso dotándole de todas las herramientas necesarias para realizar su**

trabajo con mira al crecimiento personal como profesional, mediante un constante sistema de evaluación” el cual abarque la solución a varios de los problemas presentados, optimizando procesos existentes y creando aquellos que hacen falta. Con la presentación de este proyecto de tesis, se da el primer gran paso para estructurar los procesos y subprocesos de la Gestión de Talento Humano.

5.2. Recomendaciones.

- Partiendo de que el talento humano es el capital primordial de toda empresa se recomienda en primera instancia la implantación del departamento de Talento Humano el cual pueda aplicar todas las políticas de gestión y desarrollo de los entes productivos de la empresa, dotándole de útiles y equipos de oficina necesarios para su correcto desenvolvimiento.
- Con todo lo expuesto anteriormente se recomienda seleccionar a la persona idónea para ocupar este cargo, y crear un ambiente laboral satisfactorio, convirtiéndose en una fortaleza en la empresa, dando seguimiento para su cumplimiento sobre todo en los procesos que involucran a las demás áreas de la empresa.
- La Dirección de Talento Humano debe actualizar constantemente los perfiles de los cargos, ya que es un referente primordial en el momento de cubrir una vacante, además en el sistema de Gestión por Competencias facilita la toma de decisiones en los procesos y subprocesos del sistema de Gestión de Talento Humano.
- Por último, Se recomienda que la política de gestión del talento humano propuesta, se aplique para el desarrollo y documentación del personal, con un involucramiento y compromiso de la Gerencia y Administración para facilitar las acciones en todas las áreas de la empresa; obteniendo como resultado réditos económicos, sociales en Lácteos Urquizo.

RESUMEN.

Esta investigación tuvo como principal objetivo la Implantación de una Política de Gestión de Talento Humano en la empresa de Lácteos Urquizo, debido a la importancia que implica este departamento en toda empresa para el buen funcionamiento y logro de los objetivos planteados, se formaron objetivos y bases que permitieron orientar a obtener eficiencia, eficacia y productividad.

Para su buen funcionamiento la Empresa Lácteos Urquizo, requiere de recursos materiales, financieros, administrativos y especialmente humanos, aunque este depende de algunos factores complejos y coyunturales relacionados con las características del negocio.

El presente proyecto de Lácteos Urquizo, expresado en la necesidad de implantar una Política de Gestión de Talento Humano, tiende a generar un proceso de reclutamiento y selección de talento humano, e incrementar planes sostenidos de capacitación, para evitar las frecuentes pérdidas y errores que se presenta a diario, es importante anotar que para el desarrollo de este proyecto, se cuenta con todo el apoyo del Gerente Propietario y colaboradores, quienes desean que la implantación de una Política de Gestión de Talento Humano, pueda realizarse lo más pronto posible. Es significativo anotar que al momento se cuenta con los medios económicos y humanos para el desarrollo del presente proyecto.

La presente investigación cuenta con cinco Capítulos; en el primero se desarrollo el marco teórico que permite entender el proceso de la gestión técnica del personal.

En el segundo capítulo. Se efectúa un diagnostico de la empresa social, económico y administrativo para fundamentar la necesidad de una gestión de talento humano.

En el tercer capítulo. El desarrollo de modelo de gestión de talento humano aplicando a la micro empresa Lácteos Urquizo.

En el cuarto capítulo. Se efectúa el desarrollo de los manuales adecuados para su implantación, para concluir y recomendar su inmediata gestión en el capítulo cinco.

SUMMARY

This research had as its main objective the Implementation of a Management Policy Human talent in Urquizo Dairy Company, due to the importance of this department at any company for the proper functioning and achievement of the settled objectives was formed targets and bases which allowed to guide to obtain, efficiency, effectiveness, and productivity.

In order to accomplish an accurate function at Urquizo Dairy Company requires the following resources: material, financial, administrative, and especially humans, although this depends on some complex factors and conjunctural related to the characteristics of the business.

The present project Urquizo Dairy, expressed in the need of implementing a policy of Human Resource Management, it tends to generate a recruitment process and selection of human talent, and increases sustained plans, to avoid frequent errors and losses which are presented daily, it is important to note that for the development of this project, it has the full support of the managing Owner and helpers, who want the implementation of an Human Talent Management can be performed as soon as possible. It is significant to note that we are having now the financial and human resources for the development of this project.

This research has five Chapters; in the first one, it was developed the theoretical framework which allows us to understand the process of technical management staff.

In second chapter. It was made a diagnosis of social enterprise, economic and administrative to base the need of a human talent management.

In third chapter. The development of model human talent management by applying to microenterprise Urquizo dairy.

In fourth chapter. It is carried out the development of appropriate manuals for its implementation, to conclude and recommend its immediate management in chapter five.

6. BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, F. “Administración de Recursos Humanos”, México, Trillas 1979.
- BYARS LL, RUE L, “Gestión De Recursos Humanos” México, McGRAW-HILL ,1998
- DAVIS K, NEWSTRON J, “Comportamiento Humano en el trabajo” México, McGRAW-HILL ,2001
- RAMOS Rama, Juan Manuel. “Gestión de Recursos Humanos en Empresas Lecheras: Una alternativa, en la búsqueda de la eficiencia laboral”, Montevideo – Uruguay, Médico Veterinario. Capacitador de personal de tambos y productores y técnicos lecheros. Publicado el: 27/03/2009
- DE LA CUEVA, Francisco. “Gestión de Recursos Humanos en Empresas Lecheras: Una alternativa, en la búsqueda de la eficiencia laboral”; Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador. Médico Veterinario Zootecnista Profesional. Publicado 26/06/2009
- ESCALONA, Ing. Iván. “Elaboración de un Manual de Calidad para una Empresa de Plásticos (UPIICSA)”, Ciudad de Origen: México. Ingeniería Industrial. www.monografias.com
- SUAREZ G. Ing. Dumar. Coordinador General y Propietario del Instituto Técnico Manuela Beltrán Granada Meta – Colombia.
- SALTOS Napoleón / VÁZQUEZ S. Lola. “Ecuador y su realidad”; Edición actualizada 2009-2010
- DESSLER Y Valera. “Administración de RRHH. Enfoque Latinoamericano”, Ed. Pesaron, 2º Edición 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw - Hill

- DASCO, Rivas. “Administración de la Pequeña y mediana empresa”, tomo 1, pag. 276-281-282-283
- DASCO, Rivas. “Administración de la Pequeña y mediana empresa”, tomo 1, pag. 259
- ROCK, Milton L. Manual de Administración de Sueldos y Salarios, Tomo IV. McGraw - Hill. Bogotá. 1989.
- MÜNCH, Galindo; GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, 1998
- REYES Ponce, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, D. F., 1999

TRABAJOS CONSULTADOS.

- CURCAD. (01 de 09 de 2010). <http://curcad.blogspot.com>. Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://curcad.blogspot.com/2010/09/estructura-administrativa-y-area.html>.
- MARMIROLI, r. G. (01 de 01 de 2013). <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>.
- McGraw-Hill, E. (18 de 09 de 2008). <http://www.emagister.com/curso-empresa-sociedad/organigrama-empresa>. Recuperado el 29 de 03 de 2013, de <http://www.emagister.com/>.
- PAGOS SALARIALES: PLAN DE SALARIOS E INCENTIVOS EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pagosal.htm
- ZARAGOZA Soto, Nancy Cecilia Reclutamiento y selección 06-2006 - See more at: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm#sthash.VZXxb7p8.dpuf>
- w.w.w.google.com, ATLANTIS UNIVERSITY. Tema: Proceso Global de la GTH.
- DESSLER Y Valera. “Administración de RRHH. Enfoque Latinoamericano”, Ed. Pearson, 2º Edición 2004.
- <http://metroactiva.com/blog-noticias-ecuador/2013/04/sueldo-basico-ecuador-2013-salario-basico-2013-minimo-vital/> 4.12 BENEFICIOS LEGALES.
- www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salarios-minimos-sectoriales-2013/

- EcuadorLegalOnLine: Salarios mínimos sectoriales 2013; Beneficios Sociales del Trabajador en Ecuador, junio 2, 2013(suplemento del Registro Oficial No.867), se establecen los sueldos o salarios.
- <http://es.scribd.com/doc/61004273/La-Remuneracion-y-los-Beneficios-Sociales-en-el-Ecuador> La Remuneración y los Beneficios Sociales Por: Wellington Escobar Aspiazu
- <http://norma-ohsas18001.blogspot.com/>
- <http://www.slideshare.net/LUZMARIAGONZALEZRODRIGUEZ/area-de-rrhh>
- Derecho.com, revista judicial. Producto de Diario la Hora: http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4820
- <https://sites.google.com/site/gestionintegradarrhh/analisis-de-puestos-de-trabajo-en-recursos-humanos-RRHH>.
- <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>
- <http://psicologiayempresa.com/etapas-del-analisis-de-puestos.html>
- <http://rrhhdesarrollo9.blogspot.es/1265996690/>
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm#sthash.VZXxb7p8.dpuf>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml#ixzz2WdF9RcFe>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos/motivacion-recursos-humanos.shtml#ixzz2WdqKvqLj>
- Ecuador Legal online: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/permisos-laborales/>

- <http://www.gerencie.com/quien-decide-la-fecha-de-las-vacaciones.html>
- http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/plan_de_carrera.htm
- <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/8893>
- http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=666
- w.w.w.google.com, ATLANTIS UNIVERSITY. Tema: Proceso Global de la GTH.
- <http://metroactiva.com/blog-noticias-ecuador/2013/04/sueldo-basico-ecuador-2013-salario-basico-2013-minimo-vital/> 4.12 BENEFICIOS LEGALES

SITIOS WEB. BIBLIOGRAFÍA:

- www.google.com.ec
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.ilustrados.com

7. ANEXOS

Anexo 1

Etiquetas.



La Niña 01-40 y la Pinta Tras gasolinera Ballesteros Uno

Telfax.: 593 32847768 - 593 32847668 e-mail: ltrado@ceimset.com.ec Ambato - Ecuador

Ambato, 23 de Julio de 2008

MEDIDA ORIGINAL



ETQ. AMPLIADA PARA MIRAR



Anexo 2.

Certificado MAGAP.

   **AGROCALIDAD**
AGENCIA ECUATORIANA DE
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO

**MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA AGENCIA
ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO**
AGROCALIDAD CHIMBORAZO

CONTROL OFICIAL DE LA INDUSTRIA LACTEA N° 0000026

CERTIFICACIÓN DE INSCRIPCIÓN

VALIDO POR UN AÑO

Certifico que la Industria Láctea: YAGUARSHUNGO NAIGUA JULIANA

De propiedad del Sr. (a): YAGUARSHUNGO NAIGUA JULIANA

Cedula de Identidad No o RUC: 0601784481001 **ubicado en la**

Provincia: Chimborazo **Cantón:** Guamote

Parroquia: Cebadas **Lugar:** Dos cuadras plaza cental

Se halla inscrito en la AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO AGROCALIDAD CHIMBORAZO.
Riobamba, 30 de Diciembre del 2010.

 
Ing. Zoot. Williams Luzuriaga
COORDINADOR PROVINCIAL

Anexo 3

Permiso Ministerio Salud

 **MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA** **Nº 004093**
DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD
DE CHIMBORAZO 
VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO AÑO -- 2008

Código del establecimiento: 16.1.3 Permiso de Funcionamiento Nro. 8569

Razón Social del Establecimiento: QUESERA LACTEOS URQUIZO

Representante Legal: YAGUARSHUNGO NAIGUA JULIANA

Cédula de Identidad : 0601784481 RUC : 0601784481001

Dirección del Establecimiento: CEBADAS

Tipo de Establecimiento : PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS -- ARTESANIA

Actividad que realiza : PRODUCIR Nro. de Solicitud: 101092

Fecha de Emisión: 30/05/2008 Fecha de Vencimiento: 31/12/2008


Dr. Wilson Nina.
DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD


Dra. Angela Quisigüña T.
COORDINADORA DE VIGILANCIA SANITARIA

NOTA: LAS CONDICIONES BAJO LAS CUALES FUE AUTORIZADO EL PERMISO DE

Anexo 4

Primer cuestionario de descripción de puestos de trabajo.



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote - Chimborazo

Cuestionario de recopilación de información

Unidad	
Puesto de trabajo	
Persona	
Antigüedad	
Fecha de realización	
Puesto del que depende	
Puestos que dependen de él	

Objetivo del puesto de trabajo: (Defina brevemente en que consiste el trabajo de este puesto).

.....

.....

.....

Tareas: (Indicar tarea).

.....

.....

Tareas Normales: (Especificar las tareas que se realiza en el puestos de trabajo, ejemplo expediente que se tramitan en el mismo).

.....

.....

.....

Especificar el trabajo concreto que se realiza con cada una de las tares (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Qué utensilios especiales emplea?, ¿Qué material especial manipula?, ¿En qué condiciones trabaja?, ¿En qué condiciones trabaja?, ¿Tiempo aproximado diario?

Tareas Periódicas y Tareas Especiales o Esporádicas: (Relacione aquellas tareas que no son habituales pero que se tramitan en este puesto de trabajo).

.....

.....

Especifique de donde (o quién le encomienda) proceden las tareas que tramitan en este puesto.

Especifique a donde (o a quién) tramita o entrega las tareas que realiza.

Requerimientos específicos del trabajo (Formación)

ESTUDIOS	Si / no	ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
Primario		
Secundario		
Universitario (3 nivel)		
Otros		
Idioma extranjero		
Manejo computacional		
Manejo de Herramientas de Internet y Tecnológicas		

Observaciones del ocupante del puesto	Observaciones del jefe inmediato

Lugar y Fecha:

Firma Postulante: Firma Talento Humano:

Espacio reservado para observaciones adicionales:

--

Anexo 5

Segundo cuestionario de descripción de puestos de trabajo.



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote - Chimborazo

Cuestionario de recopilación de información

Unidad	
Puesto de trabajo	
Persona	
Antigüedad	
Fecha de realización	
Puesto del que depende	
Puestos que dependen de él	

Objetivo del puesto de trabajo: (Defina brevemente en que consiste el trabajo de este puesto).

.....

.....

.....

Decisiones: (Indicar las decisiones principales que se toman desde el puesto indicado).

(1) Si la propone a un superior o (2) si la toma él mismo.

Decisiones	(1) Superior	(2) Puesto indicado

Responsabilidad sobre:

Aspectos Económicos	Bienes Materiales

Medios Materiales y Herramientas:

Medio Material o Herramienta	Tiempo

Tareas: (Indicar tarea, % del tiempo dedicado a cada una y grado de autonomía que requiere).

Tareas Normales:

TAREA	%	Aut.

Tareas Periódicas:

TAREA	Período	%	Aut.

Tareas Especiales o Esporádicas: (Relacione aquellas tareas que no son habituales pero que se tramitan en este puesto de trabajo).

TAREA	Período	%	Aut.

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO (Formación)

ESTUDIOS	Si / no	ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
Primario		
Secundario		
Universitario (3 nivel)		
Otros		
Idioma extranjero		
Manejo computacional		
Manejo de Herramientas de Internet y Tecnológicas		

EXPERIENCIA MÍNIMA QUE LA PERSONA QUE LO OCUPE DEBE TENER

TAREA	DESCRIPCIÓN
Experiencia mínima	
En el sector	
En el Puesto	
Conocimientos Profesionales	
Otros conocimientos en	
Tiempo de adaptación	

RELACIONES INTERNAS

CON QUIÉN	DE DÓNDE	FRECUENCIA	CÓMO

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIÉN	DE DÓNDE	FRECUENCIA	CÓMO

RIESGOS

Observaciones del Ocupante del Puesto	Observaciones del Jefe Inmediato

Lugar y Fecha:

Firma Postulante: Firma Talento Humano:

Espacio reservado para observaciones adicionales:

--

Anexo 6

90Requerimientos del puesto de trabajo.



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote - Chimborazo

REQUERIMIENTOS PERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO

(0 = poco o nada y 5= mucho o excesivo)

Requerimientos	G	R	A	D	O	S	Observaciones
MEMORIA							
Sobre datos escritos	0	1	2	3	4	5	
Sobre información verbal	0	1	2	3	4	5	
Sobre datos visuales	0	1	2	3	4	5	
ATENCIÓN							
Velocidad / captación de detalles	0	1	2	3	4	5	
Precisión / captación de detalles	0	1	2	3	4	5	
Atención distribuida	0	1	2	3	4	5	
Atención mantenida	0	1	2	3	4	5	
Atención mantenida bajo monotonía	0	1	2	3	4	5	
Dificultad en percepción de señales	0	1	2	3	4	5	
EXIGENCIAS FÍSICAS							

Sentado	0	1	2	3	4	5	
De pie permanentemente	0	1	2	3	4	5	
Desplazamientos	0	1	2	3	4	5	
Andar constantemente	0	1	2	3	4	5	
Posiciones incómodas	0	1	2	3	4	5	
ESFUERZOS FÍSICOS							
Momentáneo	0	1	2	3	4	5	
Continuo	0	1	2	3	4	5	
Rápido	0	1	2	3	4	5	
Lento	0	1	2	3	4	5	
EXIGENCIAS SENSORIALES							
Visión próxima	0	1	2	3	4	5	
Visión lejana	0	1	2	3	4	5	
Visión cromática	0	1	2	3	4	5	
Agudeza auditiva	0	1	2	3	4	5	
Sensibilidad al tacto	0	1	2	3	4	5	
Sentido del equilibrio	0	1	2	3	4	5	
Agudeza olfativa	0	1	2	3	4	5	
EJECUCIÓN							
Ritmo de trabajo	0	1	2	3	4	5	

Precisión o destreza manual	0	1	2	3	4	5	
Rapidez de movimientos	0	1	2	3	4	5	
Coordinación viso - manual	0	1	2	3	4	5	
Coordinación con las dos manos	0	1	2	3	4	5	
Agilidad manual	0	1	2	3	4	5	
Calidad de trabajo	0	1	2	3	4	5	
CONDICIONES AMBIENTALES							
Intemperie	0	1	2	3	4	5	
Ambiente cerrado	0	1	2	3	4	5	
Suciedad	0	1	2	3	4	5	
Ruido	0	1	2	3	4	5	
Polvo	0	1	2	3	4	5	
Humedad	0	1	2	3	4	5	
Irritantes respiratorias	0	1	2	3	4	5	
Irritantes de la piel	0	1	2	3	4	5	
Tóxicos	0	1	2	3	4	5	
PERSONALIDAD							
Rapidez en la decisión	0	1	2	3	4	5	
Flexibilidad	0	1	2	3	4	5	
Autocontrol	0	1	2	3	4	5	
Autoridad personal	0	1	2	3	4	5	

Sentido pedagógico	0	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	4	5	
Trabajo aislado	0	1	2	3	4	5	
Orden y sistema	0	1	2	3	4	5	
Trato con el público	0	1	2	3	4	5	
Trato personal con otras empresas	0	1	2	3	4	5	
FACILIDAD DE COMPRENSIÓN							
Verbal	0	1	2	3	4	5	
Escrita	0	1	2	3	4	5	
FACILIDAD DE EXPRESIÓN							
Verbal	0	1	2	3	4	5	
Escrita	0	1	2	3	4	5	
ESPACIAL							
Interpretación de planos	0	1	2	3	4	5	
Habilidad gráfica	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de distancias	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de superficies – volumen	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de movimientos	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de pesos	0	1	2	3	4	5	

RAZONAMIENTO							
Planear trabajos	0	1	2	3	4	5	
Tomar iniciativas	0	1	2	3	4	5	
Análisis de problemas	0	1	2	3	4	5	
Clasificación de datos	0	1	2	3	4	5	
Solución de problemas lógicos	0	1	2	3	4	5	
Resolución de problemas técnicos	0	1	2	3	4	5	
Improvisación	0	1	2	3	4	5	
NUMÉRICO							
Efectuar cálculos rápidos	0	1	2	3	4	5	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	4	5	

Fuente: DASCO, Rivas²⁹:

Lugar y Fecha:

Firma Postulante:Firma Talento Humano:

Espacio reservado para observaciones adicionales:

--

²⁹ DASCO, Rivas. “ Administración de la Pequeña y mediana empresa”, tomo 1, pag. 276-281-282-283

Anexo 7

Ficha técnica de descripción de puestos de trabajo.



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote - Chimborazo

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (HDF)

Denominación del puesto de trabajo				Administrativo	
Código	Área	Negociado	Puesto	Observaciones	
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO					
2. ACTIVIDADES PRINCIPALES					
Fecha de aprobación		El presidente de la comisión		El secretario de la comisión	

Anexo 8

Solicitud de Trabajo



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote - Chimborazo



SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES:

Nombres: Apellidos:

Lugar y Fecha de nacimiento:

Nacionalidad: Documento de Identidad N°

Estado civil: N° de hijos: Tipo de sangre:

Dirección domiciliaria:

¿Con quién vive?

Arrenda: Cuánto paga: Cuánto tiempo vive ahí:

Teléfono fijo: Teléfono móvil: email:

Estudios realizados:

Estudios	Institución	Desde / Hasta
Primaria		
Secundaria		
Superior		
Otros		

Datos de Experiencia Laboral

Institución	Inmediato superior	Cargo	Cuanto ganaba	Desde / Hasta	Teléfono contacto

Motivo de salida de sus anteriores trabajos

Institución	Referencia institucional	Teléfono de contacto

Trabajo Actual

Institución	
Dirección laboral	
Teléfono	
Cargo que desempeña	
Desde (mes y año):	Hasta (mes y año):
Sueldo actual:	Aspiración salarial:

Conocimientos

	LECTURA / ESCRITURA			
Idioma extranjero	MUY BUENO	BUENO	LIMITADO	NINGUNO
Inglés				
Otros				
	MANEJO			
Manejo de software	MUY BUENO	BUENO	LIMITADO	NINGUNO
Windows				
Word				
Exel				
Otros				

REFERENCIAS

Referencias Laborales

Nombre	Dirección	Teléfono	Relación personal

Referencias Personales

Nombre	Dirección	Teléfono	Relación personal

Lugar y Fecha:

Firma Postulante: Firma Talento Humano:.....

Espacio reservado para observaciones adicionales:

--

Anexo 9

Evaluación del personal



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote - Chimborazo

ESCALA DE CALIFICACIONES DEL PERSONAL

Nombres y Apellidos:..... Fecha:.....

Departamento:..... Tarea:.....

Calificado por:..... Puntaje:.....

Instrucciones

<p>Esta escala de calificaciones permite establecer un grado razonable de actitud y uniformidad de capacidad de cada uno de los empleados y suficiencia en tarea actual.</p> <p>Ayuda también a justipreciar o desempeño actual comparado con otros anteriores de la misma tarea y puede reflejar sus posibilidades de</p>	<p>1. Prescíndase de la impresión general y concentrarse esta por separado en cada uno de los factores.</p> <p>2. Léanse las cuatro especificaciones para cada factor antes de determinar en cuál de ellas debe estar encuadrado el empleado.</p> <p>3. Al calificar a un empleado emítase</p>
--	--

<p>promoción.</p> <p>La calificación requiere una evaluación de desempeño real de cada empleado, por ello el juicio surgido de una primera impresión debe realizarse por un cuidadoso análisis de la realidad. Para ello serán útiles las siguientes instrucciones.</p>	<p>la opinión sobre lo circunstancial que frecuentemente surge en la rutina diaria. El calificador no debe dejarse influir por instantes aislados que no son inherentes al trabajo del empleado.</p> <p>4. Evítese de que los sentimientos personales dicten la calificación. Elabórese está cuidadosamente de modo que represente a una opinión justa y objetiva</p>
---	---

FAC-TOR	1	2	3	4
a. Calidad de trabajo	Deficiente: con frecuencia su trabajo es inaceptable; es discutido, necesita supervisión constante	Regular: necesita supervisión y frecuentes controles	Generalment e bueno: solo se equivoca ocasionalme nte ; necesita poca supervisión	Excelente: trabajo óptimo la mayoría de veces; se equivoca muy poco necesita supervisión solo ocasionalment e

b. Calidad de trabajo	Muy lento: casi nunca completa la tarea en el tiempo asignado	Irregular: a veces rápido y eficiente; otra lento y ineficaz.	Constante: cumple con su trabajo y a veces hace más	Extraordinaria mente expeditivo: trabaja con rapidez y bien; realiza trabajos adicionales para mantenerse ocupado
c. Flexibilidad	No se adapta rápidamente a situaciones nuevas; por lo general la instrucción debe repetirse a menudo	Adecuada: necesita enseñanza profunda y completa antes de asumir nuevas obligaciones o nuevas tareas	Bueno: aprende rápidamente nueva tarea, se le imparte alguna instrucción,	Muy adaptable: capta rápidamente los requisitos de una nueva situación o tarea.
d. Conocimiento del	Conocimientos limitados de sus tareas: muestra poca	Conocimientos pasables del trabajo: necesita	Bien compenetrado de su trabajo: rara	Pleno conocimiento del trabajo: puede trabajar

trabajo	disposición para mejorar	instrucciones frecuentes y supervisión constante.	vez necesita instrucciones o ayuda	solo en prácticamente todas las tareas
e. Respon sa- bilidad	Irresponsable en su asistencia: rara vez cumple órdenes sin ser impulsado	Algunas ausencias ocasionalment e necesitan un recordatorio para cumplir tareas asignadas.	Asistencia buena: puede confiarse en su trabajo	Asistencia excelente muy digno de confianza en el trabajo asignado; siempre se puede contar con él.
f. Limpiez a y segurid ad	Nunca limpia su lugar de trabajo, irreflexivo en su comportamient o	De vez en cuando limpia su lugar de trabajo, a veces es negligente en cuanto a la seguridad.	Mantiene limpio el lugar de trabajo: es cuidadoso en cuanto a la seguridad	Mantiene impecable el lugar de trabajo: es extraordinaria mente cuidadoso sobre la seguridad
g. Actitud	Falta de cooperación:	Algo cooperador:	Generalment e es	Excepcionalm ente

es	quejoso; tiene una influencia negativa sobre los demás	pero a menudo indiferente con sus compañeros de tareas y respecto a la calidad de su propio trabajo	cooperador: atento al trabajo se lleva bien con los demás	cooperador: muy respetuoso en el trabajo; ayuda siempre a los demás y es considerado con ellos.
-----------	--	---	---	---

Fuente: DASCO, Rivas.³⁰

Lugar y Fecha:

Firma Postulante: Firma Talento Humano.....

Espacio reservado para observaciones adicionales:

³⁰ DASCO, Rivas. “Administración de la Pequeña y mediana empresa”, tomo 1, pag. 259

Anexo 10

Modelo de Reglamento Interno



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote – Chimborazo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA

“LÁCTEOS URQUIZO”

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES.

La empresa “Lácteos Urquizo” es una persona jurídica legalmente constituida acorde a las Leyes Ecuatorianas³¹, cuyo domicilio principal lo tiene ubicado en Cebadas, Cantón Guamote, Provincia Chimborazo.

El presente instrumento regula las relaciones entre la empresa “Lácteos Urquizo”, representada por la Junta directiva o quien legalmente le subrogue, con sus trabajadores; y, se lo expide en cumplimiento a lo dispuesto en los Arts. 42 numeral 12, 45 literal "e", y 64 del Código de Trabajo.

Las disposiciones y normas de este instrumento regularán las relaciones laborales; en tal virtud, deberán cumplirse y ser observadas por todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa “Lácteos Urquizo”.

Esta reglamentación, es complementaria a las disposiciones del Código de Trabajo; por lo que, tanto la empresa como sus trabajadores observarán

³¹ http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=666
Fuente: Derecho.com, revista judicial. Producto de Diario la Hora

taxativamente sus prescripciones; su desconocimiento, no será excusa para quienes cometan faltas o incurran en infracciones.

Una vez que la Dirección Regional del Trabajo de Riobamba y el Ministerio de Relaciones Laborales aprueben la presente reglamentación, la empresa en cumplimiento a su amplia difusión, mantendrá un ejemplar en permanente exhibición, en un lugar al que tengan acceso todos los empleados.

CAPÍTULO I.

Del Ingreso y Admisión de los Trabajadores.

Art. 1.- La empresa se reserva la facultad de solicitar y admitir nuevos trabajadores, para su servicio.

Art.2.- Los aspirantes que apliquen para ingresar como nuevos trabajadores, deberán presentar la solicitud de admisión en el formulario que le proporcione el empleador, para luego concurrir a la respectiva entrevista, rendir las correspondientes pruebas de aptitud; y además adjuntar los siguientes documentos:

- a) Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía;
- b) Fotocopia del Carnet de afiliación al IESS, si hubiesen sido afiliados con anterioridad;
- c) Fotocopia de la Libreta militar o documento equivalente;
- d) Fotocopia del Certificado de Votación;
- e) Record Policial vigente;
- f) DOS (2) fotografías tamaño carné (actualizadas y a color);
- g) TRES (3) certificados de honradez y buena conducta, conferido por personas naturales o representantes de personas jurídicas de reconocida solvencia,

documentos que deberán incluir la actual dirección domiciliaria y número de teléfono de quien emite el certificado;

h) En el caso de extranjeros, pasaporte actualizado, con visa vigente y permiso de trabajo;

Hoja de vida con el detalle de:

- 1.- Nombres y apellidos completos.
- 2.- Dirección domiciliaria, edad, sexo, estado civil y número de hijos si los tuviere.
- 3.- Nivel de educación, cursos realizados, títulos o diplomas debidamente justificados con los documentos de respaldo.
- 4.- Trayectoria laboral y referencias.

j) Certificado médico conferido por un médico legalmente facultado para ejercer la medicina, con el siguiente detalle:

- 1.- Estado de salud;
- 2.- Descripción de alguna enfermedad grave o infecto-contagiosa;
- 3.- Tipo de sangre; y,
- 4.- Embarazo.

Art. 3.- La falsedad e ilegitimidad de los datos y requisitos consignados, así como la alteración, sustitución o falsificación de los documentos presentados, facultan al empleador a negar la solicitud de trabajo del aspirante, sin perjuicio de interponer las acciones legales de tipo penal que la Ley contempla para esta clase de hechos. En el caso de que las irregularidades en mención se detectaren una vez formalizada la relación de trabajo, el hecho constituirá falta de probidad y será causal de Visto Bueno.

Art. 4.- Corresponderá a la Junta Directiva, Gerente y Jefe del Departamento de talento humano, decidir la contratación y ubicación del aspirante seleccionado, así como solicitar al representante legal de la empresa, la suscripción de los

respectivos contratos de trabajo, sin que tenga valor alguno el contrato suscrito por cualquier otro funcionario o persona.

Art. 5.- En el caso de trabajadores de actividades complementarias, y de conformidad a lo dispuesto en el Art. 4 del Mandato número OCHO (8) dictado por la Asamblea Constituyente, de fecha 30 de Abril de 2008, la contratación y vínculo laboral directo será de responsabilidad de la empresa que presta el servicio o la actividad complementaria, la misma que celebrará los respectivos contratos individuales de trabajo, su registro, así como enviará al IESS, el aviso de entrada de todo sus trabajadores así como el aviso de salida cuando corresponda, en definitiva cumplirá con todas las obligaciones patronales respecto de sus trabajadores.

CAPÍTULO II.

De los Contratos de Trabajo.

Art. 6.- Todo nuevo empleado que fuere contratado, necesariamente ingresará por un periodo de prueba de NOVENTA (90) días, lapso en el cual la simple notificación de una de las partes podrá dar por terminada la relación laboral, sin lugar a desahucio o indemnización alguna.

Debido a las distintas modalidades de trabajo que contempla la legalización laboral, considerando la naturaleza de las actividades y tiempo de labor, se excluyen de lo dispuesto en este capítulo, los contratos de servicios profesionales, de obra cierta, eventuales, ocasionales, temporales, y cualquier otro u otros afines.

Art. 7.- Si el empleado cumpliera el período de prueba y no hubiere oportuna notificación de una de las partes, éste se considerará automáticamente contratado por el tiempo que le faltare para completar el año exclusivamente.

Art. 8.- A la conclusión del año al que se refiere el artículo anterior y en el caso de subsistir el acuerdo entre las partes, el contrato se entenderá que continuará vigente por el plazo de un año más; contrato que en cualquier momento las partes podrán darlo por terminado, con sujeción a lo dispuesto en el Art. 169 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO III.

De las Jornadas y Horario de Trabajo.

Art. 10.- Los trabajadores laborarán cumplidamente de acuerdo al horario, siendo obligación de éste, de darlas a conocer por cualquier medio a sus trabajadores. El horario, acorde a las necesidades de la empresa, sin que tal hecho se considere despido intempestivo. Las jornadas especiales de trabajo que requiera el empleador, deberán ser aprobadas por la Dirección General del Trabajo.

Art.11.- Se prohíbe el trabajo suplementario o extraordinario, excepto en aquellos casos en que dicho trabajo sea autorizado expresamente y por escrito, por el Jefe de Talentos Humanos. Las horas suplementarias y extraordinarias de labor, que previamente hayan sido autorizadas por el empleador en los términos que se deja señalado, se contabilizarán y cancelarán al empleado que tuviere derecho, como parte de la remuneración del mes siguiente al causado.

Art. 12.- Los trabajadores asistirán con puntualidad al cumplimiento de sus labores, debiendo prestar total cooperación para el exitoso desempeño de la empresa.

Art. 13.- Durante la jornada normal de labores, los trabajadores no podrán abandonar su sitio de trabajo sin contar con autorización previa de su inmediato superior jerárquico, quien en caso de conceder el permiso, sabrá designar al respectivo reemplazo que sustituya al trabajador mientras dure su ausencia. En el

caso de que durante la jornada, un trabajador se viere obligado a ausentarse por calamidad doméstica o enfermedad imprevista que demande urgente atención médica, deberá reportar los hechos a su jefe inmediato.

Art. 14.- Si el trabajador se presentare dentro de UN (1) minuto posterior a la hora de entrada, se considerará falta de puntualidad a su sitio de trabajo, y será admitido en su trabajo pero con registro y contabilización del respectivo atraso. Luego de transcurridos DOS (2) minutos de la hora señalada para la entrada, no se permitirá el ingreso del trabajador sin previa autorización de su jefe inmediato, quien deberá reportar la novedad de inmediato al Jefe de Talentos Humanos, La autorización antes referida, no significa de modo alguna justificación, sanción o perdón de la falta de puntualidad en la que incurra el trabajador.

Si el trabajador saliese de su sitio de trabajo DOS (2) minutos o más, antes de la hora de salida, se lo considerará como falta de puntualidad, y se le dará el tratamiento antes señalado.

CAPÍTULO IV.

Remuneración y Deducciones.

Art. 15.- La remuneración mensual de los trabajadores, será pagada por el empleador mensualmente, mediante crédito o depósito, en la Cuenta de Ahorros o Cuenta Corriente, que para el efecto el empleado deberá abrirla en una institución bancaria de la localidad, designada por el empleador. La excepción a esta forma de pago será para todo el personal de ventas, a quienes su remuneración se pagará mensualmente.

La remuneración, única y exclusivamente podrá deducirse en la parte proporcional al trabajador por aportes al IESS, en el monto que de acuerdo a su

suelo le correspondiere, por retención en la fuente o impuesto a la renta; y, por existir orden o sentencia judicial de alimentos.

Art.16.- Los valores que los trabajadores adeudaren al empleador en concepto de dividendos de préstamos y/o anticipos, serán descontados mensualmente de la remuneración del trabajador y su pago constará en la liquidación mensual, de acuerdo a lo convenido y en el monto que corresponda.

Art. 17.- En caso de pérdida y/o destrucción de las herramientas de trabajo o bienes en custodia del trabajador, o del uniforme de trabajo y demás implementos proveídos al trabajador, la empresa establecerá el respectivo cargo, el mismo que será susceptible de desvanecimiento, caso contrario cobrará dicho valor mediante descuentos de su remuneración, a menos que el trabajador reponga lo perdido mediante la entrega de un bien de similares características o de que cancele con dinero en efectivo el monto correspondiente al avalúo del mismo.

Art. 18.- Si un trabajador dejare de prestar servicios, saliere con licencia temporal o hiciere uso de sus vacaciones, previamente deberá entregar todas las herramientas y equipo de trabajo que le fueron puestos bajo su responsabilidad, si existieren faltantes o pérdida de cualquiera de dichos bienes, el valor de los mismos será descontado del monto de la liquidación a que tuviere derecho.

CAPÍTULO V.

De las Vacaciones.

Art. 19.- Todo trabajador, que desee hacer uso de sus vacaciones, deberá formular y presentar la correspondiente solicitud por escrito al Jefe de Talentos Humanos, con por lo menos QUINCE (15) días hábiles de anticipación a la fecha prevista en el cuadro y calendario oficial de vacaciones, a fin de que el departamento de personal tome nota de tal hecho y registre en la ficha individual

del trabajador, los datos inherentes al tiempo de vacaciones, días utilizados o días pendientes-acumulados, fecha de salida y fecha de reingreso según lo dispuesto en el Art. 69 del Código de Trabajo. El trabajador está obligado a otorgar constancia escrita de la concesión de vacaciones, en caso de rehusarse a entregar tal constancia, será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, mediante el correspondiente visto bueno.

CAPÍTULO VI.

Obligaciones y Deberes de los Trabajadores.

Art. 20.- Son obligaciones de los trabajadores:

- 1.- Cumplir y respetar las órdenes que les sean impartidas por el Jefe inmediato, , y en general por sus respectivos superiores.
- 2.- Cumplir el trabajo en los términos del contrato, y del presente reglamento en el sitio, área o sector al que se le asigne, con sujeción al cuadro de distribución de actividades y cronograma de labores.
- 3.- Cumplir con el traslado de su sitio de trabajo, a cualesquier de las oficinas que el empleador tuviese en el Ecuador, y que así lo hubiese dispuesto.
- 4.- Presentar los correspondientes certificados médicos cuando concurra al Unidad médico del Seguro Social.
- 5.- Guardar escrupulosamente los secretos administrativos o comerciales de los que tengan conocimiento y mantener total discreción y confidencialidad sobre datos e información que correspondan tanto a la empresa como al cliente, y de los cuales haya llegado a tener conocimiento bien por casualidad o por haber accedido a la información con o sin autorización. La obligación de

confidencialidad, se mantendrá, mientras se halle vigente la relación contractual de trabajo y hasta CINCO (5) años después de terminada la relación laboral.

6.- Mantener orden y limpieza en el sitio o lugar de trabajo.

7.- Cuidar y velar por la integridad, buen estado y funcionamiento de vehículos, equipos de trabajo, bienes, herramientas y mobiliario que se les hubieren asignado y se encuentren bajo su custodia, responsabilidad o servicio.

8.- Utilizar el mobiliario, bienes y equipos asignados, exclusivamente para el cumplimiento de las labores que le correspondan; así como dar buen uso a herramientas, máquinas y equipos, y optimizar el consumo de materiales de trabajo.

9.- Informar permanente y periódicamente al jefe inmediato, sobre el estado y funcionamiento de los equipos, la calidad y existencia de los materiales, y los defectos o desperfectos de los mismos.

10.- Utilizar los uniformes de trabajo y credencial de identificación de la empresa durante toda la jornada y horario de trabajo, así como presentarse en forma impecable para sus labores, cuidando el arreglo personal, tanto para hombres como mujeres de acuerdo al reglamento de imagen vigente en la empresa. Igual recomendación aplica para ejecutivos medios.

11.- Comunicar al final de cada turno o jornada de trabajo, todas las novedades existentes, a quien lo releve o reemplace en sus funciones.

12.- Mantener buenas relaciones, armonía y comunicación con sus compañeros de trabajo, durante las horas laborables.

13.- Los empleados cuya actividad esté relacionada con atención al público o cliente, deberán demostrar cortesía, buena educación, atender con respeto,

profesionalismo a los clientes o usuarios del empleador, y concurrir bien presentados para proyectar excelente imagen caso contrario, esto es si su trato fuere displicente, descortés, irrespetuoso etc, será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, mediante el respectivo visto bueno, bastando para ello tan solo una certificación escrita por parte del cliente o usuario del empleador, en el que conste la queja en contra del trabajador.

14.- Sujetarse y cumplir con el horario, turnos o jornadas de trabajo que le comunique el empleador, así como cumplir con las modificaciones o reajustes que el empleador efectúe a las mismas. En el evento de incumplimiento a esta obligación, será causa más que suficiente para que el empleador pueda dar por terminado el contrato de trabajo, mediante el respectivo visto bueno.

15.- Para el caso de todo el personal del área de ventas y de recaudación, deberán cumplir con los montos de ventas y recaudación mensuales mínimos que, en el respectivo contrato de trabajo individual se determine. Los valores recaudados, serán entregados a los responsables de “ingresos de contratos” en el departamento de T.H Servicio a Clientes o a quien se delegue esta función en sucursales, dentro de las VEINTICUATRO (24) horas siguientes de su recaudación o depositados en las cuentas bancarias del empleador, no hacerlo y sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere a lugar, será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, previo trámite de Visto Bueno.

Solo las personas autorizadas por escrito por el Empleador, podrán desempeñar funciones de recaudación y ventas. Aquellos trabajadores que realizaren ventas, recaudaciones, instalaciones, atención al público, sin la autorización escrita del empleador, será también causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo previo visto bueno, sin perjuicio de la acción legal a que hubiere a lugar.

16.- Para todo el personal del área de ventas, efectuar las ventas mínimas mensuales que se establezcan en los contratos de trabajo individuales, caso contrario, esto es de no efectuar la venta mínima en un período mensual, será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo mediante el respectivo visto.

17. Es obligación de cualquier vendedor, ejecutivo de ventas, asistentes Counter que realicen gestión de ventas, ejecutar el cierre del contrato de manera personalizada con el cliente solicitante y verificar físicamente que la documentación presentada por este, se encuentre sin alteraciones, que las fotos de cédula de identidad coincidan con la persona, y cualquier anomalía, deberá ser presentada al jefe inmediato para el trámite correspondiente.

18.- Para todo el personal del área de ventas, presentar los viernes de cada semana, hasta las DIECISÉIS (16) horas, un reporte por escrito a su jerárquico superior, de todas las ventas efectuadas en la semana, las visitas a clientes que haya efectuado, y una descripción del cronograma de ventas a efectuarse en la semana siguiente. En el evento de que se incumpla esta obligación, o se la presente tardíamente, o fuere incompleta, constituirá causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, mediante el visto bueno correspondiente.

19.- Para todo el personal a más de poner todo su conocimiento técnico y profesional la de preservar o utilizar de forma correcta los vehículos, bienes, materiales y herramientas que están bajo su custodia o hubiesen sido asignados para la ejecución de sus labores.

20.- Para todo el personal del área de bodega y control de suministros, tendrá la obligación de llevar un inventario actualizado sobre todos los bienes, equipos, y demás accesorios e implementos que se encuentran bajo su custodia y almacenados en las diferentes bodegas del Empleador. Igualmente llevará un

control detallado y por escrito de todos los ingresos y egresos de bienes, equipos y demás implementos o accesorios que entraren o salieren de las bodegas del empleador, con la respectiva orden del funcionario que efectúa la orden de ingreso o egreso, de tales bienes. De toda la obligación contenida en este numeral, emitirá un informe mensual por escrito al Gerente responsable del control de bodegas, informe al que anexará el inventario y reporte de control antes señalados y que será entregado a la finalización de cada mes o máximo dentro de los DOS (2) días posteriores a la conclusión del mes. El incumplimiento a esta obligación, será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, previo el respectivo trámite de Visto Bueno.

21.- Poner en conocimiento de su empleador o jefe inmediato superior, en forma inmediata de cualquier hecho del cual llegase a tener conocimiento relativo ejemplificativamente y no de manera taxativa a competencia desleal, fuga de información comercial, etc. El incumplimiento a esta obligación será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno.

CAPÍTULO VII.

Prohibiciones del Trabajador.

Art.-21.- Son prohibiciones:

- 1.- Utilizar el mobiliario, equipos, bienes, herramientas y material de trabajo en otras actividades o servicios extraños a los fines e intereses del patrono.
- 2.- Ingerir bebidas alcohólicas o administrarse estupefacientes en los lugares de trabajo o presentarse a laborar bajo el efecto de los mismos. (La contravención a esta disposición, es causa de Visto Bueno ante las autoridades de Trabajo).
- 3.- Usar indebidamente o para fines distintos a las actividades de la empresa, las oficinas, dependencias e instalaciones.

4.- Permitir el ingreso de familiares o conocidos, a las instalaciones, dependencias, puestos de trabajo, áreas reservadas exclusivamente para uso del personal, oficinas de recaudación, seguridad sin la respectiva autorización previa del inmediato superior o Jefe.

5.- Propagar rumores falsos que afecten al prestigio de la empresa o de algún funcionario o representante de ella o que produzca inquietud y malestar entre los trabajadores.

6. - Promover escándalos, participar en grescas o algazaras en las dependencias de la Institución y ofender de palabra u obra a sus Superiores o compañeros de trabajo en general.

7.- Portar armas de cualquier clase dentro de las dependencias de la empresa.

8.- Borrar, rectificar o alterar de cualquier manera su tarjeta de ingreso o la de sus compañeros, así como afectar la integridad y autenticidad de los comprobantes de pago, sueldos o de cualquier otro documento elaborado por la compañía o destinatario, caso en el cual y sin lugar a excusa, el trabajador será sujeto de las acciones y sanciones penales a que hubiere lugar.

9.- Suspender o abandonar el trabajo, sin contar con autorización expresa de sus superiores o trasladarse a un lugar distinto de aquel en el cual debe cumplir las tareas asignadas.

10.- Ejecutar trabajos ajenos a la empresa, durante las horas de labor.

11.- Ejecutar trabajos no dispuestos por su empleador

12.- Ingresar a las Instalaciones y oficinas, durante fines de semana y días festivos.

- 13.- Hacer propaganda política o religiosa dentro de las dependencias de la institución y en horas de trabajo.
- 14.- Suscribir comunicaciones de cualquier índole, hacer declaraciones o dar información pública a nombre de la empresa, a menos que cuente para ello con orden escrita de Jefe inmediato.
- 15.- Recibir primas o gratificaciones de personas o empresas que tengan relación de negocios con la empresa o de los usuarios del empleador.
- 16.- Utilizar los equipos de comunicación de la empresa para asuntos particulares, salvo aquellos casos que cuenten con autorización superior.
- 17.- Introducir en las instalaciones y dependencias de la Compañía, cualquier clase de bienes, equipos personales o de terceros, sin autorización de sus Jefes inmediatos.
- 18.- Para todo el personal en especial para los del área de ventas y recaudación, usufructuarse o retenerse dineros que provengan de la venta de los servicios que oferta en el mercado el empleador, o por cualquier otro concepto, de propiedad del empleador.
- 19.- Ingerir alimentos en lugares no autorizados por el empleador
- 20.- Fumar dentro de las instalaciones del empleador
- 21.- Transitar en la jornada de trabajo, sin el respectivo uniforme de trabajo y la credencial de identificación de la empresa.
- 22.- Ceder, vender, obsequiar, los materiales, equipos, suministros de la empresa a terceros.
- 23.- Mantener cualquier tipo de relación sentimental, sexual o íntima en cualquier lugar o instalación de la compañía.

24.- Quedarse dormido durante la jornada de trabajo.

25.- Faltar el respeto de palabra o de obra a sus compañeros de trabajo, a sus superiores, administradores o accionistas de la compañía.

26.- Atentar contra el pudor, la honra, la dignidad o acoso sexual a los compañeros de trabajo, a los superiores, administradores o accionistas de la compañía.

27.- Organizar fiestas o reuniones de cualquier índole en las instalaciones de la compañía, durante la jornada de trabajo.

28.- Gritar, cantar, bailar, escuchar música a un volumen alto o alterar la paz durante las jornadas de trabajo.

29.- Recibir en el puesto de trabajo o en cualquier parte de las instalaciones de la empresa, dentro o fuera de la jornada de trabajo, a vendedores de cualquier tipo de productos.

30.- Vender cualquier clase de productos en las instalaciones de la empresa, dentro o fuera de la jornada de trabajo.

CAPÍTULO VIII.

Del Orden Jerárquico.

Art. 22.- La autoridad de la Empresa, será ejercida por la Junta Directiva y Gerente, a quien corresponde la representación legal y administrativa de la empresa, así como la organización, situación económica-financiera, presupuesto, designación y separación del personal, supervisión del trabajo y de las labores en general.

Para la organización administrativa, la empresa podrá contar con el Gerente de quienes serán responsables de sus respectivas áreas, y ayudarán en la organización y control del personal que se encuentre bajo su mando o control.

El Jefe Talentos humanos, considerando el orgánico y el manual de funciones, así como con el responsable de cada de área, asignarán funciones y distribuirán el trabajo a fin de que todo el personal cumpla su jornada con normalidad y eficacia.

En ausencia temporal o definitiva del propietario y/o del General, se procederá de conformidad con lo establecido en el estatuto social de la empresa, y en el manual de funciones.

La Junta Administrativa, Gerente y Jefe de Talentos Humanos de la empresa, elaborarán el orgánico administrativo de la empresa y manual de funciones, el mismo que será puesto en conocimiento del Gerente de la empresa para su aprobación y que podrán ser modificados en cualquier momento acorde a las necesidades de la empresa.

Art. 23.- El incumplimiento e inobservancia de cualquiera de las obligaciones y prohibiciones contenidas en este Reglamento, da lugar a las siguientes sanciones en su orden: Amonestación disciplinaria verbal o escrita, multas, pagos de cargos o daños, y terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno, de conformidad con el código del trabajo.

Art. 24.- Habrá lugar a amonestaciones disciplinarias verbal, escrita, y multa de hasta el DIEZ POR CIENTO (10%) de la remuneración básica mensual del trabajador cuando el trabajador incumpliere por primera ocasión las disposiciones siguientes:

- a) Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin orden y autorización expresa de los funcionarios mencionados en el Art. 22 de este Reglamento.
- b) Quedarse dormido durante su jornada de trabajo;

- c) Ingerir alimentos en su lugar de trabajo o fuera de las áreas designadas por empleador para tal evento;
- d) Abusar del uso del teléfono, computadoras, internet, etc, para asuntos personales o prestar a terceras personas sus útiles de trabajo.
- e) Encontrarse en oficinas o sitios de trabajo diferentes a los asignados por el empleador.
- f) Quedarse en el sitio de trabajo, luego de la jornada de trabajo, sin previa autorización escrita del empleador.

Art. 25.- Se considera desobediencia grave a este Reglamento, con la consiguiente facultad del empleador de solicitar el Visto Bueno, para dar por terminado el contrato de trabajo, en los siguientes casos:

- a) La falsedad en los informes proporcionados en la solicitud de trabajo (puede el empleador solicitar documentos originales de respaldo si se considera necesario).
- b) La inobservancia de las obligaciones previstas en el Art. 20 que antecede.
- c) El incurrir en las prohibiciones contempladas en el Art. 21 precedente.
- d) Ocasionar daños intencionales a bienes, herramientas o equipos de propiedad de la empresa.
- e) Tomarse, para fines de protestas, reclamos, etc., las oficinas y demás instalaciones de la empresa, sin autorización del empleador.
- f) Borrar o alterar total o parcialmente, cualquier información pertinente a la Empresa o sus clientes; ya sea que la misma esté contenida en medios magnéticos, archivos físicos, disquetes, base de datos, CD'S, etc.
- g) No portar durante su jornada de trabajo la identificación e insignias de la empresa.
- h) Negarse a firmar los memos de llamado de atención, o cualquier notificación o comunicación emitida por el empleador.
- i) Abandono del puesto de trabajo, sin autorización previa de él empleador, sin consideración de tiempo mínimo o máximo del abandono, ni reiteración en la falta.

CAPÍTULO IX.

De las Obligaciones Patronales.

Art. 26.- Son obligaciones de la empresa y de su Representante Legal:

1.- Pagar las remuneraciones pactadas por prestación de servicios por quincenas vencidas el último día laborable de cada quincena, y cubrir también en tiempo oportuno los demás pagos que ordene la Ley, verificando únicamente las retenciones de orden legal.

2.- Es obligación de la Empresa: Asegurar a sus trabajadores y empleados; Brindar condiciones óptimas de trabajo que no conlleven situaciones de peligro para la vida y salud del trabajador; dotar al persona de los equipos, herramientas y útiles necesarios para el normal desempeño de sus labores, así como asignar un lugar apropiado para el trabajo.

3.- Tratar a los trabajadores con consideración y mantener los lugares de trabajo e instalaciones, con suficiente iluminación, ventilación y señalización.

4.- Conceder cuando fuere el caso, permiso para que los trabajadores cumplan con el ejercicio del sufragio; y, permitir que en caso de enfermedad, el trabajador concurra a la Unidad Médico del Seguro Social.

5.- Conceder a los trabajadores las licencias y permisos a que tuvieran derecho, por vacaciones, calamidad doméstica o enfermedad (comprobada con certificado médico proporcionado por el IESS o por el médico de la Empresa).

6.- Rembolsar a los trabajadores gastos de movilización, subsistencias, viáticos, alojamiento, alimentación, etc., previa comprobación del gasto y previa

presentación de los respectivos recibos, en los casos que por razones de servicios, tuviere que trasladarse a un lugar distinto al de su residencia, siempre y cuando tales hechos estén autorizados previamente y por escrito por el empleador.

7.- Mantener en buen estado, funcionando y en óptimas condiciones los equipos de seguridad, de extinción de incendios y de protección personal.

8.- Dotar de instalaciones sanitarias en un número adecuado, a fin de mantener higiene en el trabajo.

9.- Mantener un botiquín con medicamentos, para uso en caso de emergencia o situaciones críticas.

10.- Llevar un registro de los trabajadores en el que conste: nombres y apellidos, edad, procedencia, estado civil, nombres y edades de las personas que se hallen a su cargo, fecha de ingreso y salida, vacaciones gozadas, infracciones cometidas al presente Reglamento con especificación del tipo de falta.

11.- Entregar a ejecutivos, empleados y trabajadores de la Compañía un ejemplar del presente Reglamento, a fin de que se cumpla sus disposiciones.

12.- Dictar un manual de funciones, normas y procedimientos, tanto para el personal directo como intermediado.

13.- Deducir y retener los valores correspondientes a multas, de la liquidación mensual y rol de pagos subsiguiente al mes de la fecha del cometimiento de la falta e imposición de la sanción. El monto resultante de multas impuestas y recaudadas, anualmente se distribuirá de acuerdo a las disposiciones legales.

CAPÍTULO X.

Prohibiciones Patronales.

Art. 27.- Son prohibiciones de la Empresa.

- a) Efectuar deducciones o retenciones salariales, cuando no exista orden judicial, retención de alimentos o disposición expresa de la Ley pertinente;
- b) Patrocinar colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- c) Realizar proselitismo político o campañas religiosas con los trabajadores;
- d) Cobrar valores adeudados a la empresa, sin que exista autorización escrita del trabajador.

DISPOSICIONES FINALES.

Primera: Para todo lo no contemplado en la presente reglamentación, se observará lo que prescribe el Código de Trabajo y lo correspondiente a lo que dicte el IESS.

Segunda: La siguiente reglamentación será sometida para su aprobación a las autoridades del Ministerio de Relaciones Laborales

Tercera: Las disposiciones de este instrumento, entrarán en vigencia tan pronto como su aprobación se halle debidamente registrada Ministerio de Relaciones Laborales de la ciudad de Riobamba.

Cuarta: Esta reglamentación podrá ser modificada total o parcialmente, cuando la empresa lo considere necesario.

GERENTE.

Cebadas,..... 2013

Nota: Mediante circular se hace el Acta de entrega recepción con fecha, hora, lista del personal y la firma para que quede constancia que ha recibido el reglamento interno de la empresa y así tenga una base de comportamiento ya que en la ley el desconocimiento no te exime de responsabilidades.

Anexo 11.

Un formato para elaborar el Plan de carrera de los empleados es el siguiente:



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote - Chimborazo

PLAN DE CARRERA

• Nombre del empleado:
• Edad:
• Escolaridad:
• Puesto que desempeña:
• Antigüedad en la empresa:
• Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).
• Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).
• Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño. • Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido). 	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
--	---

Lugar y Fecha:

Firma Gerencia: Firma Talento Humano:

Espacio reservado para observaciones adicionales:

Anexo 12

Modelo de contrato de Trabajo.



LÁCTEOS URQUIZO

Cebadas - Guamote – Chimborazo

CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO INDEFINIDO.

Comparecen ante el señor Inspector de Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal, por el Sr. en su calidad de Gerente General, a quien en adelante y para efectos de este Contrato se lo denominará “EL EMPLEADOR” ; y, por otra parte el señor, portador de la cédula de ciudadanía No..... por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se lo denominará “EL TRABAJADOR”. Los comparecientes son mayores de edad, en pleno goce de su capacidad civil para ejercer derechos y contraer obligaciones; quienes libre y voluntariamente, convienen en la celebración de esta contrata de trabajo a PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones estipuladas contenidas en las siguientes cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA.-ANTECEDENTES.-

1., es una persona jurídica, legalmente constituida, domiciliada en la ciudad de....., cuya actividad comercial está encaminada a.....
2. Del Trabajador.- El señor....., viene prestando sus servicios lícitos y personales, bajo relación de dependencia para EL EMPLEADOR desde el....., habiendo sido su remuneración inicial la suma de....., la misma que se ha ido incrementando paulatinamente, hasta haberse fijado a partir del..... Como su remuneración unificada en la suma de..... y

que es la que está percibiendo hasta la fecha en que se suscribe este Contrato de Trabajo. La calidad en la que EL TRABAJADOR, presta sus servicios lícitos y personales es de..... las mismas que no han variado.

3. EL TRABAJADOR, declara que durante todo el tiempo en que viene prestando sus servicios lícitos y personales para EL EMPLEADOR, ha recibido en forma total y oportuna todas sus remuneraciones, beneficios de orden legal, así como ha disfrutado de todas sus vacaciones anuales.

4. Los comparecientes libre y voluntariamente, por existir nuevas estipulaciones contractuales a las que han llegado, suscriben éste Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- CONTRATO DE TRABAJO.-

Con los antecedentes expuestos, los comparecientes se ratifican en la existencia del vínculo laboral desde el..... obligándose EL TRABAJADOR a cumplir con las funciones de....., en tal virtud, se compromete al eficaz desempeño de todas las disposiciones, actividades y funciones inherentes al cargo que desempeñará; y, a aquellas que emanen de la suscripción del presente acuerdo de voluntades, así como las prescritas en la legislación laboral pertinente.

TERCERA.- LUGAR DE TRABAJO.-

“EL TRABAJADOR”, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en las instalaciones de la empresa ubicadas en o en el lugar que expresamente le asigne “EL EMPLEADOR”; pudiendo este, cambiar cuantas veces así lo considere necesario “EL EMPLEADOR”, a cualquiera de las oficinas, sucursales o agencias de la compañía, a nivel nacional o regional, situación ésta, que declara ser conocida y aceptada por “EL TRABAJADOR”, sin que tal hecho se lo pueda considerar como despido intempestivo; y, sin que afecte o altere además la remuneración pactada o el cargo confiado.

CUARTA.- HORARIO DE TRABAJO.-

“EL TRABAJADOR”, se compromete a laborar en jornadas de OCHO (8) horas diarias, de lunes a viernes, en el siguiente horario, de 8H00 a 12H00 y de 13h00 a 17h00 pudiendo “EL EMPLEADOR” modificar tal horario sin que tal hecho pueda constituir despido intempestivo, por el contrario, “EL TRABAJADOR”, acepta que en cualquier momento “EL EMPLEADOR”, pueda modificar el horario en que se cumplirá con la prestación.

De conformidad al artículo 58 del Código de Trabajo, por tratarse de funciones de confianza las que ejecutará “EL TRABAJADOR”, no habrá lugar al pago de horas suplementarias, extraordinarias o cualquier tipo de recargos, lo cual es aceptado expresamente por el trabajador.

(NOTA: El texto del segundo párrafo de ésta cláusula se incorporará si efectivamente el trabajador va a cumplir con alguna función de dirección o de algún modo va a representar al empleador, caso contrario el segundo párrafo de ésta cláusula se lo eliminará)

QUINTA.- REMUNERACION.-

5.1.- Por los servicios efectivamente prestados por “EL TRABAJADOR”, éste percibirá una remuneración mensual unificada de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD \$.....), más los beneficios de orden legal, valores que en forma pormenorizada e individualizada se consignarán en el respectivo rol de pago mensual.

5.2.- De la cantidad indicada en el acápite anterior, se descontará al trabajador, sus aportaciones personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS),

su impuesto a la renta (de ser pertinente) y cualquier otra suma que determine la autoridad competente o autorizada por EL TRABAJADOR.

SEXTA.- PLAZO.-

Por su naturaleza, el plazo de duración del presente Contrato es indefinido, pudiendo terminar por las causales expuestas en la cláusula décima primera de este Contrato.

SEPTIMA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-

- a) Prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio de “EL EMPLEADOR”, obligándose a cumplir las disposiciones que sus inmediatos superiores le asignen.
- b) Cumplir con el horario y lugar de trabajo que le asigne “EL EMPLEADOR”, o su inmediato superior.
- c) Desempeñar sus funciones con total profesionalismo, incorporando al servicio de “EL EMPLEADOR” todos sus conocimientos técnicos, científicos en el área para el cual se le contrata.
- d) Cumplir con todas y cada una de las funciones que se indican en el Manual de Funciones, suscrito entre los comparecientes y que forma parte integrante de éste contrato.
- f) (ENUMERAR TODAS LAS DEMAS OBLIGACIONES ESPECIFICAS QUE SE CONSIDERE NECESARIO)

OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD.-

En vista de que “EL TRABAJADOR” tendrá acceso a información Confidencial de propiedad exclusiva de “EL EMPLEADOR”; así como a la proveniente de los clientes del mismo, por tanto, el trabajador, se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a toda la información a la que tenga acceso. Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos comerciales, estudios

de mercado, bases de datos, lista de clientes, estrategias de negocios, sistemas informáticos, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos privados relacionados a su trabajo, e información a la que tenga acceso, será objeto de escrupulosa reserva y permanecerá dentro de las oficinas de “EL EMPLEADOR”. Será prohibido para “EL TRABAJADOR” efectuar reproducciones, copias o compulsas de los asuntos descritos, así como de divulgar la confidencial información a terceros. La confidencialidad, como salvaguarda de la integridad de la información de propiedad de “EL EMPLEADOR”, se mantendrá, vigente hasta DOS (2) años después de la fecha de terminación de éste contrato.

NOVENA: JURISDICCION Y COMPETENCIA.-

Para el evento de controversia entre las partes; resultantes dentro de la ejecución del presente Contrato de Trabajo al contrato, éstas renuncian domicilio y se someten a los jueces competentes del trabajo del cantón.....; y, al trámite Oral, previsto en el Código del Trabajo vigente, sin perjuicio, de la facultad legal del accionante de optar previamente por la vía administrativa.

DÉCIMA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN.

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses, firmando para constancia y validez en unidad de acto, ante el Inspector del Trabajo de Chimborazo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de Riobamba, a los..... Días del mes de..... del año.....

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

Anexo 13.

Fotos Lácteos Urquizo.



